

Proyecto

**REDISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE BIENESTAR LABORAL
EMPLEADAS EN UNA CORPORACIÓN FINANCIERA DE LA CIUDAD DE
MANIZALES 2023**

Anyeli Cardona Betancurt - Código: 41202218243

Kerly María Espinosa Martínez – Código 41202213022

Sandra Viviana Flórez Pachón - Código: 41202213042

Universidad de Manizales

Especialización Gerencia Del Talento Humano

Ángela Ocampo Mosquera (Asesora)

Luis Humberto Orozco Nieto (Asesor)

Manizales Caldas 2022

Contenido

ANTECEDENTES	4
Antecedentes Nacionales	6
Antecedente local	12
Antecedentes internacionales	13
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	¡Error! Marcador no definido.
Pregunta problema	¡Error! Marcador no definido.
JUSTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
OBJETIVO GENERAL.....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos Específicos	¡Error! Marcador no definido.
MARCO TEÓRICO.....	¡Error! Marcador no definido.
Calidad de vida	20
Calidad de vida laboral	21
Motivación.	¡Error! Marcador no definido.
Bienestar laboral	33
METODOLOGÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
Descripción del instrumento, técnicas y medios de análisis de la información	¡Error!
Marcador no definido.	
Análisis y discusión de los resultados	¡Error! Marcador no definido.

Edad – Grupo generacional: **¡Error! Marcador no definido.**

¿Cuál es su percepción frente al plan de bienestar laboral que ofrece la empresa? 52

Cuáles de las siguientes actividades considera que le aportan a su calidad de vida
laboral 55

CONCLUSIONES: 62

RECOMENDACIONES: **¡Error! Marcador no definido.**

BIBLIOGRAFIA 74

Gráficas

Gráfica 1 Género.....	45
Gráfica 2 Estrato	46
Gráfica 3 Estado civil.....	47
Gráfica 4 Nivel educativo	49
Gráfica 5 Cargo.....	50
Gráfica 6 ¿Conoce el plan de bienestar laboral de la empresa?.....	51
Gráfica 7 ¿Usted ha participado de alguna actividad de bienestar laboral de la organización?	53
Gráfica 8 Actividades del plan de bienestar	54
Gráfica 9 ¿Considera usted que la organización motiva a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades laborales?	56
Gráfica 10 ¿Cree usted que el plan de beneficios e incentivos es justo y premia su desempeño laboral?.....	57
Gráfica 11 En el último año cuantas veces ha hecho uso de los beneficios ofrecidos	58
Gráfica 12 Por qué medio se enteró del plan de incentivos y beneficios que tiene la corporación	59
Gráfica 13 ¿En las estrategias de bienestar se tienen contempladas actividades que vinculen la familia de los colaboradores?.....	61
Gráfica 14 Plan de bienestar Antes	70

FIGURAS

Figura 1 Adaptado de Chapman	31
Figura 2 Número de trabajadores según rango de edad por género.....	43

ANTECEDENTES

Para el proyecto de desarrollo propuesto se hace necesaria la revisión de algunos estudios e investigaciones que se hayan realizado sobre los temas de bienestar laboral y su impacto en la calidad de vida de los trabajadores y que sirvan de referencia o ruta en el tema a estudiar y así garantizar la viabilidad teórica y metodológica. A continuación, se relacionan algunos antecedentes.

Antecedentes Nacionales

García-Rubiano y Forero-Aponte (2016) realizaron un estudio donde “describen la calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá” El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre la calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en una muestra de 100 funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá, dicho estudio se realizó bajo un diseño transversal correlacional, a través de la aplicación de dos instrumentos: el instrumento de medición de cambio organizacional (García & Forero, 2010) y el de calidad de vida percibida en organizaciones (Gómez Rada, 2011). La participación de la población fue voluntaria. El análisis de los datos se realizó por medio del Rho de Spearman. Los resultados obtenidos muestran una correlación significativa al 0.001 con todas las variables de cambio organizacional y de calidad de vida, excepto las de resistencia al cambio. Estos hallazgos sugieren que algunos de los aspectos a resaltar son la importancia de la calidad de vida y el compromiso con las tareas a

realizar, ya que estos definen las metas y objetivos planteados por la entidad y enmarcan el trabajo y la productividad de los empleados, al igual que su disposición al cambio.

Mencionado lo anterior, Aguilar Díaz - Díaz Lindao - Escandón Heredia (2012) realizaron un estudio donde diseñan un modelo de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la corporación de educación tecnológica, este trabajo tuvo como objetivo proponer un modelo de bienestar laboral que permite mejorar la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores de la Corporación de educación Tecnológica de Colsubsidio; para ello se utilizó como herramienta dos encuestas, la primera enfocada hacia la medición de Clima laboral, y la segunda que buscaba tener una percepción sobre las condiciones de vida social y familiar e indagar sobre necesidades, gustos y preferencias individuales. se realizó análisis de los resultados de las encuestas, lo cual permitió establecer una propuesta de bienestar que logre mejorar el clima laboral, y la proposición de actividades y beneficios orientados a fortalecer el crecimiento y desarrollo integral de los colaboradores de la Institución.

Por otra parte Chilito Torres (2016) elaboró un estudio del plan de beneficios e incentivos para el Banco Pichincha. En la referida tesis se utilizó un estudio descriptivo en el cual el aporte fue el de proponer un sistema de incentivos y beneficios basados en la información obtenida en las distintas herramientas de investigación con el fin de poder brindar a los trabajadores un mayor grado de satisfacción tanto personal como laboral y mejorar su situación económica familiar. John Mauricio en su estudio pudo determinar que el plan de incentivos actual carece de elementos motivadores que logren que el empleado pueda incrementar y alcanzar la meta comercial establecida. Este sistema no logra despertar gran interés en los asesores comerciales debido a que es confuso y no cumple con las expectativas de los mismos. A pesar que los

beneficios extralegales dados por el banco son mayormente aceptados siempre surgen inquietudes y aportes a su mejoramiento en búsqueda de un bienestar general. Se conoció que el plan de incentivos y beneficios no es de pleno conocimiento para la mayoría de los encuestados. Esto debido a que el banco no tiene un esquema claro y definido de inducción y capacitación dentro del cual se debe de estudiar y difundir en el momento del ingreso a la compañía.

En esa misma línea Sánchez Galindo (2020) Elaboro un estudio sobre el diseño de un plan de bienestar para una empresa de servicios financieros generando que permitiera la fidelización de su personal. Este se llevó a cabo teniendo en cuenta que en los últimos 12 meses se presentó un aumento del índice de rotación por recorte de personal y renuncia de sus trabajadores. Al realizar la encuesta de retiro, se identificó que los factores comunes en los trabajadores que responden a ofrecimientos en el mercado de mejores beneficios y aumento en la calidad de vida laboral en términos de tiempo e incentivos asociados a su labor. Esta investigación está basada en la observación de la realidad y la percepción de las personas con respecto a la calidad de vida en un contexto organizacional; por lo tanto, se presenta un estudio de investigación descriptiva, que de acuerdo con (Salkind,1998) se refiere a observar la realidad de manera directa para determinar situaciones de diferentes contextos como suceden en el presente trabajo; así, se pretenderá indagar la realidad actual de la organización que permite hacer un análisis descriptivo de cómo es percibido el bienestar por los trabajadores Considerar que la principal herramienta de productividad de una organización es el capital humano donde se trabaja con él y por él, constituye el mantenimiento y la fidelización del mismo; la acción de implementar herramientas como un plan de bienestar para una organización con las características y el contexto descrito en esta investigación se convierte en la oportunidad de escuchar y entender las necesidades de los trabajadores, donde el saber que existe una preocupación por conocerlos y generar espacios

satisfactores que motiven y construyan un sentido de pertenencia por la empresa, desarrolla un empleado satisfecho que se convierte en una inversión directamente proporcional que impacta a la organización.

De igual manera Torres Millán- Pinzón Sandoval (2016) en su proyecto “descripción de las estructuras de los programas de bienestar laboral en las entidades financieras colombianas, Banco de Bogotá, Bancolombia y Davivienda” vislumbra en una problemática, la necesidad de gestionar los recursos humanos dentro del sector financiero contrastando tanto aspectos teóricos como prácticos, teniendo en cuenta el crecimiento acelerado de su capital humano. Así mismo mediante un método descriptivo el cual se enfoca en identificar los programas de bienestar laboral en entidades del sector financiero colombiano permitió analizar la estructura general del plan de bienestar sus características, estrategias y componentes de dichos programas de dentro las entidades dicho estudio permitió a los investigadores concluir que la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los cargos que tienen como función administrar el capital humano de una organización, incluyendo todos los procesos que esto abarque, desde el reclutamiento hasta la desvinculación de un trabajador y siendo su objetivo principal encontrar una relación equilibrada entre productividad de los colaboradores y suplir las diferentes necesidades de desarrollo que tiene el trabajador, incluyendo ámbitos personales, profesionales, económicos, familiares y sociales.

Así mismo Merchán Espitia - Tovar Rivera (2019) realizaron un diagnóstico del plan de formación y capacitación frente al plan de incentivos de los asesores comerciales de una entidad financiera; aunque la entidad financiera cuenta con su programa de formación y capacitación y su plan de remuneración variable integral, se reflejan resultados poco proporcionales ya que el personal puede presentar desmotivación frente a la percepción de disminución en su ingreso de

dinero mensual frente al reto que están asumiendo al reemplazar un cargo superior, la investigación utilizada es de tipo cualitativo, ya que se buscará dar explicación a diferentes aspectos del comportamiento a nivel de formación y capacitación frente al Plan de remuneración variable de los asesores comerciales de una entidad financiera. Las entidades financieras consideran la formación y capacitación de sus colaboradores como mecanismo de fortalecimiento institucional, favoreciendo el desarrollo integral del talento humano en las empresas de la organización. Sin embargo se reflejan resultados poco proporcionales ya que el personal puede presentar desmotivación frente a la percepción de disminución en su ingreso de dinero mensual frente al reto que están asumiendo al reemplazar un cargo superior, motivo por el cual se quiere realizar un diagnóstico de dichos planes frente a experiencias reflejadas por autores con el fin de plantear sugerencias para incentivar la participación masiva de los asesores comerciales en la realización de los reemplazos en una entidad financiera sin generar afectación de su ingreso mensual.

Ampliando los estudios e investigaciones antes mencionadas se encontró la postura de Zapata Betancur (2021). En su proyecto “Prácticas de bienestar laboral que generan valor en la calidad de vida y en la productividad para organizaciones pymes y sus colaboradores” el busco caracterizar las prácticas de bienestar laboral en pequeñas y medianas empresas, con el fin de definir si agregan valor en la productividad y mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores que se desempeñan en la organización, con el fin de entender las características, generación de valor, limitantes y oportunidades para potencializar el recurso humano, se realiza entrevista semiestructurada con carácter cualitativo en la cual permitirá generar efectos en la productividad y en la contribución positiva a la calidad de vida del colaborador , ya que podrán descubrir la importancia de gestionar un plan de bienestar laboral dentro de la organización de

acuerdo a sus limitaciones y oportunidades y generar así, un efecto positivo en la productividad y en la retención, la implementación de un plan de bienestar organizacional logra contribuir de manera significativa a mejorar la calidad de vida del colaborador y de la productividad dentro de la organización.

Desde otra perspectiva Álvarez -Martínez Rosero (2021) realizan una propuesta de bienestar y compensación laboral en colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito nacional COFINAL LTDA; en su investigación el problema identificado es que para que la empresa pueda lograr ser más competitiva necesita prestar mayor importancia a uno de sus principales activos, su talento humano. Actualmente, se evidencia que la cooperativa no dispone de un programa estructurado de bienestar y compensación laboral, que responda de manera integral y efectiva a las necesidades y expectativas de sus colaboradores, lo cual ha evidenciado en los últimos años baja motivación, elevados niveles de estrés e insatisfacción laboral, impactando de forma negativa los estándares de calidad, desempeño, clima organizacional, productividad y competitividad de la empresa Para el desarrollo de la investigación se optó por el estudio de caso como método de indagación, porque permite realizar el estudio con un grupo de personas (funcionarios de COFINAL LTDA) que comparte una realidad social con características similares.

Ampliando los aspectos entorno al bienestar laboral Peña Clausen -Ochoa Mejía -Viuche Pastrán (2022) realizan un estudio frente a la cultura organizacional y bienestar laboral en entidad financiera; cabe resaltar que la calidad de vida laboral de los trabajadores no es un factor dependiente solo de una de las partes, sea corporación o trabajador, pues el bienestar laboral, aparte de tramitarse con la gestión de los recursos humanos y los sistemas culturales de las organizaciones, se ve impactado por el significado que le dan los trabajadores al trabajo. Desde

una esfera social, el trabajo le brinda a la persona un estatus y un posicionamiento particular dentro de un contexto social y desde la esfera individual, así, el trabajo adquiere, para la persona, un significado a partir de la contribución que le genera la actividad al desarrollo de sus capacidades, y su crecimiento personal y profesional, aportando recursos para la consecución de metas personales y profesionales. Por otro lado, las emociones o los sentimientos que surjan de la percepción que tiene la persona acerca de su trabajo pueden depender del vínculo que construye el individuo con su labor, las percepciones grupales construidas y compartidas entre los colaboradores, y aquellas transmitidas por la organización. Cuál es la relación de la cultura organizacional de una empresa del sector financiero con el bienestar de los trabajadores Con el fin de llevar a cabo estos objetivos, se consideró que la metodología adecuada para esta investigación fuera de índole cualitativa, pues se enfoca en “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”.

Antecedente local

Castrillón Salgado (2019) plantea el diseño del programa de bienestar laboral de la Empresa El Rebaño” el objetivo esta orientado a crear espacios de trabajo cooperativos y en armonía, que contribuya a mejorar la calidad de vida y formación integral de los trabajadores, pretendiendo el desarrollo profesional, personal y familiar de cada uno; Según los resultados arrojados con el instrumento CVT GOHISALO, se estableció que los trabajadores de la empresa el rebaño goza de un nivel alto de calidad de vida laboral y un estado de satisfacción, en la que se procura brindar ambientes de trabajo sanos y seguros, sin embargo a partir de la presente investigación, el investigador pudo concluir que el bienestar laboral del empleado no solo

depende de los factores con los que cuenta dentro de la organización, también depende de diferentes aspectos que hacen parte de la vida privada de cada uno, como los es la familia, amigos relaciones amorosas, condiciones en las que vive etc., las cuales de cierta forma afectan el bienestar de cada individuo, y terminan repercutiendo en su desempeño laboral.

Antecedentes internacionales

Por otra parte a nivel internacional Leal Fernández- Salamanca Robles (2018) presentan la propuesta de un modelo de incentivos para el alineamiento de personas dentro de una organización cuyo objetivo es buscar las teorías de lo que realmente mueve a las personas, además, indagaron los incentivos existentes tanto monetarios como no monetarios los cuales permitieron realizar un estudio en el cual se puedan presentar temáticas acerca del desempeño de las personas tanto individual como colectivo; los autores de esta tesis se basaron en conceptos teóricos y técnicos para decir que los problemas en los planes de incentivos se dan por la relación de los siguientes dos actores un principal y un agente. El principal es el que representa a la mirada de la organización, el dueño, quien espera los mejores resultados y además que sus trabajadores depositen toda su energía y deseen tanto el éxito como lo desea .Por otro lado, está el agente, es la mirada de los trabajadores, de los individuos que participan en la organización ; su aporte fue el proponer un modelo de esquema de incentivos que pueda ser usado en cualquier cargo funcional dentro de una organización y que permita un adecuado alineamiento del trabajador, partiendo de que una persona se encuentra motivada dentro de una organización gracias a la utilización de diferentes tipos de incentivos, mejorando su desempeño diario y medido a través de indicadores. Bajo esta figura se desarrollará un esquema de incentivos que resulte más atractivo, eficaz y eficiente.

Ahora bien Gallo Campuzano (2017) realiza un estudio con el fin de identificar los efectos que generan los incentivos no monetarios en la satisfacción laboral identificando las necesidades e intereses de los trabajadores, analizando entre las variables el salario emocional, la motivación, el balance de vida – trabajo, obteniendo en los resultados demuestran que los incentivos no monetario son percibidos favorablemente por los trabajadores, las estrategias para potenciar e incrementar la felicidad en el trabajo, a partir de este enfoque se propone extraer modelos para la gestión y administración de talento humano en las empresas, la metodología empleada se relaciona con citas en otros artículos, relevancia de la revista científica, así como su relevancia en el aporte a la problemática general de la investigación. El trabajo es pertinente ya que concluye que los incentivos no monetarios como salario emocional, flexibilidad de horarios, jornadas reducidas, entre otros se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores en diversas organizaciones. A pesar de que en Ecuador la literatura en materia de incentivos no monetarios es escasa, mediante los estudios internacionales se puede concluir que los incentivos no monetarios tienen efectos positivos en la satisfacción laboral y sus principales efectos se pueden percibir en el desempeño laboral, en el clima laboral y un mejor balance entre trabajo y vida en los trabajadores objetos de este tipo de incentivos.

En el mismo sentido Arteaga Aranda y Fernández Cortez (2017), plantean en su tesis plan de incentivos y motivación laboral en los asesores de negocios de “mi banco” determinando el nivel de influencia del plan en la motivación y finalmente en la productividad de los trabajadores y en el crecimiento de la organización, obteniendo como resultado y conclusión que entre el plan de incentivos y la motivación laboral existe una relación directa y significativa, así mismo que este

se caracteriza por la baja aprobación que tiene de los asesores de negocios, solamente el 48% opina que los incentivos son regulares, lo cual lo hace un plan poco motivador.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Como bien se ha dicho, con la evolución constante, las organizaciones han expandido sus horizontes y ahora son más conscientes de la importancia de la gestión del talento de sus trabajadores como ventaja competitiva para sus negocios. Las compañías trabajan arduamente en la mejora continua de sus procesos de gestión humana, especialmente en sus planes de bienestar, con el fin de obtener eficiencia y eficacia en las labores que realiza cada ser humano y que pueden generar valor con su implementación y aplicación en el desempeño de los mismos. Este interés por aspectos adicionales al trabajo, se refleja en motivación para el empleado, generalmente son empresas donde existe un buen clima laboral, caracterizados por los excelentes canales de comunicación; una mayor flexibilidad que permite a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas en los puestos y el resultado final obtenido por la empresa.

De forma análoga, el bienestar pensado como “un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral” (Subdirección de recursos humanos del sector educativo, 2009) busca que los trabajadores estén al máximo de sus capacidades para lograr el máximo de su efectividad en las tareas que realiza dentro de la organización. De esta manera, se podría decir que el proceso de bienestar laboral dentro de las Organizaciones, se ha convertido en un proceso estratégico teniendo efectos positivos en el desempeño de cada uno de sus trabajadores, ya que a través de un plan de bienestar debe ser

elaborado de acuerdo a las necesidades y recursos y que permita ser comunicado a todas las partes interesadas de una manera efectiva.

De acuerdo a lo anterior es importante resaltar que la financiera es una entidad de carácter privado que hace presencia en 7 departamentos del país permitiendo la contribución al desarrollo regional fomentando el bienestar y la inclusión social a través de la promoción e iniciativa empresarial con financiación, capacitación y acompañamiento a empresarios y emprendedores, es por esto que se cuentan con trabajadores capacitados para brindar a los empresarios y emprendedores un servicio y acompañamiento permanente con estándares de calidez y cordialidad; en este sentido desde la coordinación de talento humano se hace necesario fortalecer las estrategias de bienestar laboral definidas en la corporación; en consecuencia surge la necesidad de identificar las estrategias de bienestar que se tienen.

En los últimos 12 meses se ha evidenciado la baja adherencia de los trabajadores frente algunas actividades y beneficios propuestos desde el plan de bienestar como lo son: permiso por matrimonio, créditos de vivienda, crédito, compra de computador, crédito para estudios educativos, lo que corresponde al 25% de los incentivos propuestos.

En virtud a lo anterior, el presente proyecto pretende ir más allá de la gestión transaccional en una organización, éste busca aportar a las estrategias de la misma, logrando entender limitantes y oportunidades para potencializar el recurso humano a través de las diferentes prácticas de bienestar laboral logrando así dar un valor agregado a su labor.

Para dar cumplimiento a lo ya mencionado se analizará el plan de bienestar existente en la corporación financiera indagando la percepción que tienen los empleados frente a estos, y de esta manera poder elaborar una propuesta de mejoramiento, que permita impactar los objetivos organizacionales y generar contribución positiva a la calidad de vida del trabajador.

En este sentido, este proyecto de desarrollo buscará responder a la pregunta problema, la cual se orienta al ¿Cómo mejorar las estrategias de bienestar laboral definidas por la Corporación financiera de la ciudad de Manizales?

Pregunta Problema

¿Cómo mejorar las estrategias de bienestar laboral definidas por la corporación financiera de la ciudad de Manizales?

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas han notado la necesidad de implementar planes de bienestar enfocados en mejorar la calidad de vida de sus trabajadores permitiendo de esta manera que estos se sientan satisfechos y felices en su trabajo, ya que, si no existe bienestar, su desempeño no es óptimo, existe desmotivación ya que el clima y ambiente laboral no contribuyen en la realización de sus actividades dentro de la organización. Adoptar programas orientados y pensando en promover la calidad de vida de los colaboradores, proporciona a la persona mayor estabilidad emocional, resistencia al estrés, altos niveles de motivación intrínseca y extrínseca, eficiencia y eficacia en el trabajo y capacidad para relacionarse (Moraes da Silva & Ney Matos, 2002).

La coordinación de talento humano es clave frente al desarrollo del recurso más importante como lo es el humano, en este sentido, su principal objetivo es crear condiciones que aumenten el bienestar y la calidad de vida laboral a través de estrategias que lleven al equilibrio de la vida personal y laboral, .

Tener trabajadores satisfechos representara mejoras en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, Es por esto, que nace el interés en la realización del presente

proyecto debido a que en la financiera objeto de estudio se percibe que los planes o estrategias propuestas están siendo subutilizadas, así mismo no son percibidas por los trabajadores como factores motivacionales al momento de desarrollar sus actividades. con la realización de este proyecto se pretende optimizar los recursos que quizás son destinados o asignados para beneficios que no están siendo utilizados y a su vez mejorar las estrategias de bienestar laboral definidas por la corporación con el fin de generar un impacto positivo tanto en los recursos destinados al bienestar laboral, como también a la motivación, satisfacción y calidad de vida percibida de los trabajadores.

Logrando abarcar estrategias de bienestar y compensación laboral que estén enmarcadas tanto en las dimensiones físicas, intelectuales, socio-laborales, afectivas, espirituales y emocionales, es por ello que el realizar el análisis de las prácticas de bienestar empleadas, contexto sociodemográfico de la población trabajadora; permitirá conocer las necesidades, gustos, afinidades y expectativas de los trabajadores.

Finalmente, cabe resaltar que la implementación de nuevas estrategias de bienestar laboral ha sido uno de los grandes retos que hoy día enfrentan las organizaciones, en especial el área de gestión humana. Desde ahí parte la novedad de mejorar las estrategias de bienestar laboral actual de la financiera de acuerdo a las necesidades y recursos, alineándose con la estrategia organizacional y de esta manera comunicarlo a todas las partes interesadas de una manera efectiva para así garantizar su utilización y provecho.

OBJETIVO GENERAL

Rediseñar las estrategias de bienestar laboral empleadas en una corporación financiera de la ciudad de Manizales 2022

Objetivos Específicos

- Analizar los programas de bienestar laboral que utiliza una corporación financiera
- Evaluar la percepción de los trabajadores frente a las estrategias de bienestar definidas por la corporación.
- Rediseñar las acciones del plan de bienestar laboral de una corporación financiera

MARCO TEÓRICO

Tras la revisión de los antecedentes estudiados, frente a las prácticas de bienestar empleadas en entidades financieras podemos evidenciar que existen diferentes variables a considerar dentro del tema “Bienestar Laboral” las cuales deben ser analizadas y estudiadas para efectos de este proyecto. De igual manera se tendrán en cuenta las visiones de varios autores los cuales con sus aportes contribuirán de manera significativa al entendimiento y claridad en el tema a abordar.

Calidad de vida

El concepto propuesto por la Organización Mundial de Salud (OMS) para definir CV (calidad de vida) se acerca a la percepción que tiene el individuo sobre su posición en la vida, en el contexto de la cultura y el sistema de valores en los cuales está inserto, y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones (WHOQOL GROUP, 1998). Como bien es sabido, la OMS es la autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria de las Naciones Unidas (ONU), organización mundial especializada que existe desde 1948; que tiene como objetivo primordial elevar el nivel de salud de las personas en todas las sociedades y culturas del mundo.

Es por esto que el creciente desarrollo tecnológico de la medicina y de las ciencias de la salud priorizó las preocupaciones asociadas al concepto de CV y, de ese modo, se constituyó en un movimiento dentro de las ciencias humanas y biológicas para valorizar parámetros más amplios que el control de los síntomas, la disminución de la mortalidad o el aumento de la expectativa de vida. Aunque no exista en la literatura especializada consenso sobre el concepto de calidad de vida, tres aspectos fundamentales se comparten en diferentes culturas: Subjetividad inherente al

concepto; multidimensionalidad del concepto y presencia de dimensiones positivas (como movilidad) y negativas (como el dolor). Siendo así como resultó la definición de calidad de vida anteriormente descrita, acogiéndose al constructo una estructura de los dominios físico, psicológico, nivel de independencia, relaciones sociales, medio ambiente y espiritualidad/religión/creencias personales (Whoqol Group, 1998).

Calidad de vida laboral

Cabe anotar que en la década de 1990 el término CVT (Calidad de vida en el trabajo) pasó a integrar de modo más recurrente la investigación académica, la literatura relativa al comportamiento humano en las organizaciones, los programas de calidad total, las charlas informales entre gerentes y profesionales liberales y los medios de comunicación en general. En esa época, el término fue ampliamente empleado de forma articulada a la calidad de vida (CV), para evaluar las condiciones de la vida urbana, que incluyen al transporte colectivo, saneamiento básico, ocio y seguridad, y también para referirse a la salud física, confort familiar y bienes materiales. En consecuencia, aunque forme parte de la vida cotidiana, los parámetros para definir lo que es vivir con calidad varían mucho y resultan de las características, expectativas e interés individuales, ya que reflejan las preferencias, elecciones y realidad de vida de los individuos (Sucesso, 2002).

Al mismo tiempo, el término CVT también carece de consenso y se traduce dentro de las dinámicas del comportamiento humano como un constructo en constante elaboración y perfeccionamiento. En la edad moderna, se registró mayor interés por la CVT a partir de la Primera Guerra Mundial, traducido en un esfuerzo conjunto de los gobiernos y empresarios para la reconstrucción del sector productivo sobre la base de nuevas premisas de la productividad industrial. Pero es a partir de la década de 1990 que el asunto ganó mayor visibilidad en la esfera

empresarial, vinculado a los impactos generados por los profundos cambios ocurridos en la economía mundial, debido a los procesos de reestructuración productiva del trabajo y a las nuevas configuraciones de la organización del trabajo humano.

De acuerdo a lo anterior, crecieron en la literatura los estudios sobre la relación entre el bienestar social y la actividad productiva de las personas, que convergieron en la premisa de que un trabajador satisfecho y saludable es más productivo y feliz. Ante la relevancia y la complejidad del tema, se registró el surgimiento de una rica literatura a nivel nacional e internacional fundamentada en estudios interesados en abordarlo desde el punto de vista de la salud del trabajador en contextos productivos.

Este hecho contribuyó a la proposición de modelos de CVT, así como de instrumentos destinados a la evaluación de este constructo en tales ambientes. De la misma manera los especialistas en esta temática sostienen que las inversiones en programas de CTV contribuyen a la humanización del ambiente de trabajo, lo que permite un mayor nivel de satisfacción del trabajador, así como una mayor productividad organizacional. Si inicialmente la cuestión se consideraba como una reacción individual al trabajo, en la actualidad ha pasado a ser una preocupación de los gerentes (Alves & Corrêa & Cirera & Giuliani 2013).

Por esta razón cabe destacar algunas consideraciones de los autores más relevantes de la literatura que reflejan la diversidad de puntos de vista alrededor de este tema. Se trata de autores que son fuentes de referencia para el desarrollo de investigaciones y que aporten de manera significativa al desarrollo del presente proyecto. Entre ellos, se destacan: Walton (1973), Hackman y Oldham (1975), William Westley (1979), Werther y Davis (1983), Nadler y Lawler (1983) y Huse y Cummings (1985). Dichos autores coinciden, proponen y privilegian los aspectos relativos a la satisfacción del individuo con las condiciones ambientales y con el propio

trabajo que realiza, y exponen alternativas para obtener buenos índices de CVT, como lo son: La reestructuración de los cargos, la reorganización de los puestos de trabajo o la formación de equipos por la introducción de mayores niveles de participación en las decisiones.

A partir de los abordajes de estos autores, y otros tantos que están alrededor de este tema, se ha registrado un significativo avance en el debate sobre la temática de la CVT, lo que ha propiciado el surgimiento de proposiciones, modelos e instrumentos destinados a su evaluación en contextos de trabajo, incluso entre investigaciones internacionales (Corrêa - OswaldoGiuliani 2013).

Paralelamente, Walton (1973) comenta que la CVT ha sido usada para describir ciertos valores ambientales y humanos descuidados por las sociedades industriales en favor del avance tecnológico, de la productividad y del crecimiento económico. El autor concibe el trabajo, en primer plano, como el medio del individuo para ganarse la vida.

La compensación recibida por el trabajo realizado es un concepto relativo, no algo dado, absoluto y es solo un simple consenso sobre los patrones objetivos y subjetivos para juzgar la adecuación de la compensación. Los trabajos de este autor han resultado en la proposición de ocho categorías conceptuales para evaluar la CVT, las cuales se mencionarán a continuación debido a que las mismas se aproximan al interés de este proyecto y las cuales se han popularizado como los ocho indicadores de CVT de Walton:

- a) **Compensación justa y adecuada:** Esta se refiere a la compatibilidad de la ganancia financiera para reconocer lo que es realmente realizado por el trabajador. Verifica también si existe equidad interna (dentro de la organización) y externa (fuera de la organización) en relación con esta ganancia.

- b) Condiciones de seguridad y de salud en el trabajo: Esta categoría se refiere a los recursos materiales, máquinas y equipos empleados en la ejecución de las tareas, en condiciones ambientales saludables, que faciliten la conservación de la salud; horarios adecuados para un período normal de trabajo.
- c) Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana: Esta implica el aprovechamiento de la creatividad y del capital humano; reconoce la necesidad de conceder autonomía, incentiva la capacidad plena de cada individuo y ofrece feedback constante sobre los resultados obtenidos por el trabajo y el proceso como un todo.
- d) Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad: Esta categoría se relaciona con las políticas de la empresa en lo que concierne al desarrollo personal, posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo
- e) Integración social en la organización: En esta se reconoce la igualdad de oportunidades independientemente de la orientación de género, clase social, edad, religión y otras formas limitadoras de acceso de las personas, así como el cultivo de buenas relaciones interpersonales.
- f) Constitucionalismo en la organización del trabajo: Cuida que los derechos de los colaboradores sean respetados, lo que implica el cumplimiento de los derechos laborales, la privacidad personal y la libertad de expresión.
- g) Trabajo y espacio total de vida: Se refiere al equilibrio entre la vida personal y el trabajo.
- h) Relevancia del trabajo en la vida social: Esta hace hincapié en la percepción que el trabajador tiene de su trabajo, del significado e imagen que elabora sobre él, de su visión de la responsabilidad social practicada en la comunidad, la calidad de los productos y la prestación de los servicios de la empresa.

Del mismo modo, existen otros postulados alrededor del tema que plantean que la percepción de la calidad de vida laboral puede ser influenciada según las brechas generacionales o edad en la cual se encuentra laborando cada persona dentro de la organización. Cabe destacar que muchos autores han planteado clasificaciones, estableciendo distintas cohortes entre los años de nacimiento de cada generación, en donde si bien existen diferencias entre los años de nacimientos que definen las cohortes, lo importante es identificar grupos de personas que tienen en común contextos históricos y sociales, que marcan su forma de actuar y valorar su entorno (Ng & McGinnis, 2015).

Por esta razón, se precisa entender los diferentes tipos de generaciones, las cuales permitirán tener un entendimiento de lo anteriormente dicho. Para empezar, los Millennials están fuertemente influenciados por tendencias que también afectaron a sus padres de las generaciones Baby boomers y X, tal como el incremento en los divorcios y aumento en la participación femenina en la fuerza laboral (Ng and McGinnis, 2015). Por las características del periodo que les tocó vivir disfrutaron de una relativa comodidad, pues a diferencia de las generaciones pasadas, no conocieron la guerra, inflación o alto desempleo (McCrindle & Wolfinger, 2009). Como resultado, la generación Y es una generación optimista, diferente a las generaciones resilientes del pasado (Howe, 2014c; McCrindle & Wolfinger, 2009). Gracias a la globalización, las características de esta generación son más similares entre países que las de cualquier otra generación (Stein, 2013)

Por otra parte, la generación X son los primeros en adoptar la globalización, el auge de las herramientas digitales y las comunicaciones; integrándolos rápidamente en el trabajo y en su estilo de vida. En la actualidad se les considera como la generación de los responsables, prácticos

y satelitales (Cassinelli, 2018). Apuntan a balancear trabajo y familia, valorando la independencia; buscan su verdad y desconfían de los relatos externos (McCrindle & Wolfinger, 2009). Esta flexibilidad se refleja en el ámbito laboral, donde los empleados de la generación X consideran el cambio como algo necesario y esperan lo mismo de sus compañías (Berkup, 2014).

Finalmente la generación Baby boomers en la actualidad se encuentra cerrando su ciclo laboral, financiando la educación de sus hijos –pertenecientes a la generación Y o Z- y se prepara para la jubilación. Asimismo, buscan un balance entre disfrutar la vida y la simplicidad (Vidal, 2008). Muchos de ellos se han adaptado a la vertiginosa evolución de las tecnologías digitales de la información, usando internet, smartphone y redes sociales. Un rasgo reconocido en los Baby boomers es su individualismo, tomar riesgos personales y su apego a los valores (Howe, 2014a).

Cabe anotar que la calidad de vida laboral vista desde una perspectiva de género permite comprender los contrastes entre mujeres y hombres así como también la relación trabajo-familia, entendiendo esta dimensión como algo primordial para comprender tanto sus diferencias como también sus semejanzas. Como ya se mencionó desde esta perspectiva, la vida laboral interacciona inevitablemente con la vida familiar, sumado a un enfoque psico-social, en donde la satisfacción y el bienestar en el ámbito laboral necesitan modelos más integradores que tengan en cuenta a la familia (Gálvez, N. P. 2005). Tal como lo expone Boles, Johnston y Hair, (1997), si se siente que el trabajo interfiere o no contempla la familia en la vida del trabajador, entonces pueden aumentar los deseos de abandono del trabajo o provocar problemas de rendimiento tanto físico como mental (fatiga, irritación, preocupación, culpabilidad). En definitiva, los efectos de este conflicto afectan, casi por definición, a la calidad de vida en este ámbito. Si bien es sabido que la calidad de vida en el trabajo corresponde al ámbito laboral esta puede también ser afectada por lo que ocurra en el contexto familiar. De hecho, Friedman y Greenhaus (2000) encuentran

que la familia puede ser un factor protector del trabajador, favoreciendo una mejor organización, optimizando la productividad y la autonomía, considerando tener mayor participación en la organización, sintiéndose incluido y aceptado en la misma generando así mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

Es indiscutible reconocer la importancia que ha adquirido el rol de la mujer trabajadora en la actualidad. Estudios realizados soportan que durante los últimos años “en agosto del 2019, según Asobancaria el 60% de la fuerza productiva en el sector financiero son mujeres”. Sin embargo es sabido que países con mayor igualdad de género, tienen economías prósperas, competitivas y de un crecimiento rápido (Julián, 2014). El hecho de seguir políticas de igualdad e inclusión en una organización, favorece y proporciona un valor agregado a la misma (Chillida y Guerra 2008),

Tabla 1 Criterios y factores determinante

Criterios (categorías conceptuales)	Factores determinantes (o indicadores de CVT)
a) Compensación justa y adecuada:	<ul style="list-style-type: none"> - Renta adecuada. - Compensación justa. - Salarios mayores en empresas más lucrativas. - Ganancias sobre productividad. - Proporcionalidad interna entre los salarios. - Proporcionalidad externa entre los salarios.

<p>b) Condiciones de seguridad y de salud en el trabajo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Horas razonables de trabajo. - Ambiente físico seguro y saludable (lugar con menor riesgo de enfermedades y accidentes). - Limitación de edad para ejercer determinados trabajos potencialmente nocivos para el bienestar personal, superior o inferior a cierta edad.
<p>c) Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía. - Posibilidad de ejercitar los dones (talentos) múltiples y las habilidades. - Información y perspectiva sobre el proceso total del trabajo y los resultados de las acciones del empleado en ese proceso. - Tareas completas o tareas fragmentadas significantes.
<p>d) Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo. - Aplicación prospectiva (esperada) de conocimientos y talentos. - Oportunidades de avance a lo largo de la carrera. - Seguridad en el empleo o de renta.

<p>e) Integración social en la organización:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de prejuicios. - Creencia en la igualdad de derechos. - Movilidad (personas con potencial para ascenso profesional). - Grupos primarios de apoyo para ayuda recíproca, soporte socio-emocional y reconocimiento de la individualidad. - Relaciones. - Censo de comunidad. - Apertura interpersonal para intercambio de ideas y sentimientos.
<p>f) Constitucionalismo en la organización del trabajo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Derecho a la privacidad personal. - Derecho a la libertad de expresión hablada. - Derecho a la equidad en el tratamiento. - Gerencia basada en la ley: oportunidades iguales y debido proceso legal y acceso a los recursos (Derecho Laboral).
<p>g) Trabajo y espacio total de vida:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrio entre vida profesional y vida familiar. - Jornada de trabajo estable. - Viajes al trabajo que no tomen tiempo de la familia.

	- Promociones que no impliquen constantes cambios geográficos.
h) Relevancia del trabajo en la vida social:	<ul style="list-style-type: none"> - Acción organizacional socialmente responsable en sus productos. - Acción organizacional socialmente responsable por las prácticas de empleo. - Acción organizacional socialmente responsable por la disposición de la basura de la organización. - Imagen de la organización.

Cuadro I. Criterios y factores determinantes (o indicadores) de la CVT de Walton (1973).

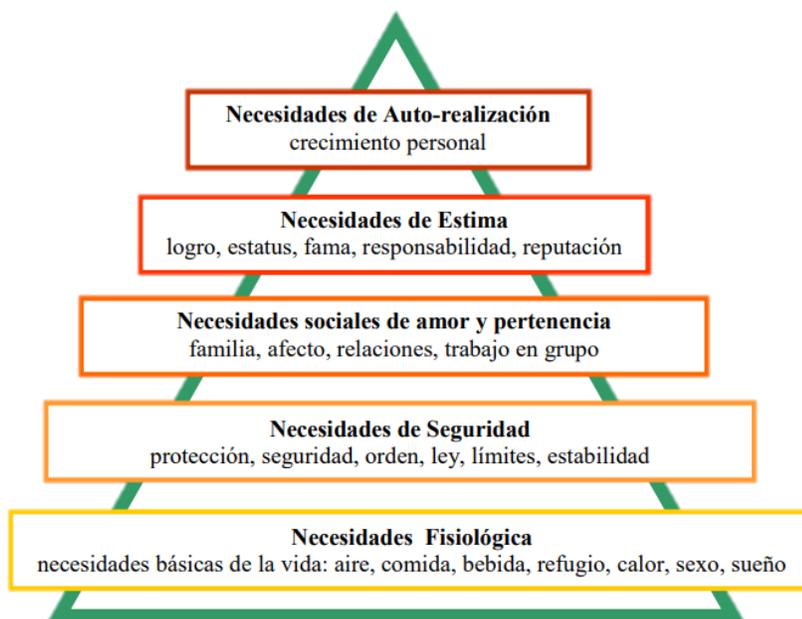
Motivación Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Según (Maslow, 2012) teoría de las necesidades: Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Este mismo autor plantea en su libro motivación y personalidad el concepto de la jerarquía de las necesidades en la que sustenta la teoría que el ser humano busca satisfacer sus necesidades desde las más básicas hasta las de carácter superior, organizadas de forma estructural como una pirámide distinguiendo las cinco necesidades de orden superior e inferior. (Maslow AH, Motivación y Personalidad, Sagitario 1954). En el mismo sentido, definió las de orden inferior correspondiente a las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las superiores como sociales de estima y autorrealización. En la medida en que unas necesidades queden razonablemente satisfechas la

siguiente se convierte en dominante. Si alguna necesidad queda totalmente satisfecha esta deja de motivar.

En consecuencia, a esto Maslow plantea evaluar en qué nivel de la jerarquía se encuentra la persona para que se logre satisfacer las del mismo nivel o un nivel superior. La diferencia entre niveles radica en que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de sí mismo, en cambio las de orden inferior se deben a un origen externo, como por ejemplo salarios, contratos colectivos y antigüedad. (Stephen Robbins, Comportamiento organizacional, Pearson 2009)

Figura 1 Adaptado de Chapman



Fuente: Adaptado de Chapman por

Es importante considerar a nivel organizacional que la anterior pirámide de necesidades de Maslow es un visual para entender como desde el trabajo se pueden proponer prácticas de bienestar que puedan apuntar a que los trabajadores cumplan con sus necesidades.

Por otra parte existen teorías motivacionales que sugieren las diferentes formas de alentar a los empleados a trabajar con mayor fuerza. Así las cosas, “El concepto de motivación empresarial surge a partir de la búsqueda de motivos en el ámbito de la empresa que nos inspiran a generar acciones para lograr un resultado. A través de este mecanismo (motivo, acción y resultado) encontraremos el flujo necesario para alcanzar cualquier meta en el ámbito empresarial” (Mollá, 2013).

Beneficios de la motivación laboral

Según (Prieto Bejarano, 2013) señala que cada vez que las empresas se preocupan por el capital humano, su imagen mejora, no solo porque lo hace, sino por los resultados que esto deriva, como:

Mayor compromiso con la empresa que genera mayor implicación de parte del empleado.

Mejora el rendimiento laboral ya que, al sentirse bien en el trabajo, producen con eficiencia y eficacia, generando mayores beneficios para la empresa.

Generación de más y mejores que se transmiten a los superiores, las personas se vuelven creativas y rinden más en el trabajo.

Por otra parte, se encuentra la teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer la que coincide y está de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Sin embargo, es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos: En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías (Naranjo Pereira, 2009):

Existenciales (las mencionadas por Maslow)

De relación (relaciones interpersonales)

De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar, menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

En este sentido, no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además, considera que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Por otra parte, de acuerdo con Arboleda y Cardona (2018) la percepción de satisfacción laboral es clave en la organización porque entre mayor sea la satisfacción con la labor desempeñada, mayor será la posibilidad de encontrar un clima organizacional adecuado, lo cual a su vez facilita un mejor desempeño laboral, beneficiando directamente al empleado y la organización.

Bienestar laboral

Desde su etimología la palabra bienestar trae a colación las siglas en latín “bene” y “stare”, para darle connotación de Bien-estar. Según la real academia española (2021), bienestar trae consigo 3 significados: El primero refleja “Conjunto de cosas necesarias para vivir bien”, el segundo significado infiere “Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con

tranquilidad” y finalmente el tercer concepto va dirigido a: “Estado de una persona en el que se hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica”.

Es por esto que el bienestar laboral ha sido definido desde varias perspectivas, dentro de las cuales se puede destacar la definición que proporcionan Martínez y Porras (2012) quienes señalan que se trata de un proceso de construcción permanente y participativo que busca crear, conservar y optimar condiciones que favorezcan tanto al desarrollo del colaborador, como su nivel de vida y el de su familia, y por consiguiente incrementa los niveles de satisfacción, eficiencia y pertenencia con su trabajo, lo cual coadyuva a lograr las metas y fines de la organización.

Un año más tarde, Cirera y Giuliani (2013) conciben al bienestar laboral desde una perspectiva diferente, relacionándolo con la experiencia emocional que desarrolla una persona en relación a una actividad productiva, donde se abordan los efectos de esta realidad sobre su bienestar, focalizando las consecuencias en la existencia de las personas y en los resultados de las organizaciones, dado que esto influye en aspectos sociales, personales así como en la felicidad y satisfacción de las personas.

Por su parte, Moreno y Hernández (2013) conciben al bienestar laboral desde una perspectiva que se fundamenta en cinco factores, siendo el primero el logro, el cual se refiere al sentimiento que tiene el trabajador al terminar su tarea, meta u objetivo deseado, como segundo factor se encuentra el de reconocimiento, que son los enaltecimientos recibidos por los jefes, compañeros de trabajo y subordinados; el tercer factor es el trabajo en sí, que es la percepción que tiene el trabajador respecto a su trabajo, como cuarto factor se encuentra el de responsabilidad, que es el nivel de compromiso sobre el trabajo del colaborador y la importancia que le otorga al mismo y finalmente se encuentra el último factor el cual se conoce como el de promoción, que se refiere a

la posibilidad de progresar dentro de la empresa en función del desempeño y trabajo realizado. Años más tarde, Arroyabe (2015) explica al bienestar laboral desde un enfoque más concreto, definiéndolo como el estado de satisfacción que logra el trabajador en el desarrollo de sus actividades, como resultado de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, el cual se refleja en el ambiente familiar y social.

Según Aponte, “(...) la gente tiende a perder interés en lo que hace sino obtiene los reconocimientos correspondientes” (Aponte, 1993), por lo cual es claro que una empresa debe apuntar a crear estrategias que mejoren las condiciones laborales, económicas y personales de sus trabajadores de este modo estará mucho más comprometido con su trabajo y por lo tanto con la producción de la empresa. Las personas deben tener un motivo para laborar, es decir, “(...) es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Fremont E. Kast, 1970), en otras palabras el comportamiento humano es causado, motivado y orientado hacia objetivos, que si son canalizados por una empresa hacia la productividad siempre y cuando compense y reconozca su labor al trabajador este será aún más capaz de ejercer su tarea con mayor efectividad.

Robbins & Judge, (2013) supone que brindar una retribución a los trabajadores por sus actividades y la búsqueda de su bienestar va mucho más allá de las recompensas monetarias que el individuo espera, es así que los programas de recompensas incrementan la motivación intrínseca del trabajador, ya que brindan autoestima, seguridad en el empleo y satisfacción impactando en su percepción de bienestar. Los programas de reconocimiento pueden ir desde un agradecimiento por parte de la gerencia de manera espontánea, hasta reconocimientos formales con público, este tipo de incentivos motivan a largo plazo, pues estimulan diferentes tipos de conductas y se las otorga en función de la cantidad o calidad de trabajo de una persona.

Por otra parte y de acuerdo a Leonardo F Gómez G1 , MV, Esp Clin; Camilo G Atehortua H1 , est de MV; Sonia C Orozco P1* , MV, Esp Clin (2007), otro factor influyente en el bienestar y la salud de los seres humanos y la cual es bien reconocida tras su influencia positiva, es el de las mascotas ya que involucran aspectos tan importantes como psicológicos, fisiológicos, terapéuticos y psicosociales. En Colombia cada año crece no sólo la población humana, sino también la canina, por lo que el censo canino y felino de la ciudad de Bogotá en el 2005, reveló que hay un perro por cada diez personas y un gato por cada 50. Según la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, en la capital hay más de 775 mil perros y un total de 144.928 gatos que sirven de mascotas.

Acompañando las diferentes posturas se encuentran Posada, A. C., Bernal Aldana, M. J., Carrillo Beltran, I. L., & Vargas Millan, J. P. (2020), los cuales postulan que el plan de bienestar laboral es un programa fundamental a la hora de velar por la salud de los colaboradores, satisfacción laboral y mejoramiento de la calidad de vida, permitiendo a la empresa contar con trabajadores activos, motivados y comprometidos con su desarrollo comercial, e implementación de estrategias para su crecimiento financiero.

Finalmente, una de las definiciones más actuales respecto a este término, es la que proporcionan Castañeda, Betancur, Salazar y Mora (2017) donde orientan al término de bienestar laboral desde la seguridad, definiéndola como el ambiente de seguridad físico, mental y social en la que se encuentran los trabajadores de una empresa, con el objetivo de prever medidas de control encaminadas a promover el bienestar y reducir o eliminar los riesgos de enfermedades o accidentes.

Con base en las definiciones expuestas anteriormente, se puede concluir que el bienestar laboral está orientado a mejorar las condiciones de los colaboradores fortaleciendo su desarrollo personal y profesional de manera holística, a fin de mejorar su calidad de vida laboral y familiar, así como incrementar su motivación, satisfacción y eficiencia.

Una vez analizado el origen y los principales conceptos de bienestar laboral, es importante mencionar que con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, la búsqueda de la eficiencia lleva a los empresarios al desarrollo de programas que trascienden la moralidad, para ofrecer acciones de beneficencia y algunas prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de salud y fondos de pensiones que incrementarían la satisfacción del empleado y, por ende, su rendimiento (premisa aún hoy en día discutible). Posteriormente después de la Segunda Guerra Mundial la atención se traslada a la búsqueda de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación y posteriormente hacia los sistemas de compensación, decisiones participativas y enriquecimiento del trabajo (Barley y Kunda, 1992). En los años setenta, el concepto de bienestar empieza a ligarse más con el de calidad de vida laboral, “en respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo” (Kast y Rosenzweig, 1987, p. 691). Es decir, trascender un enfoque asistencialista de ‘dar cosas’ y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización.

Por lo anterior, cuando se habla de bienestar se debe tener en cuenta que este, está influido por lo que Robbins (1994) denominó retos del trabajo: el empleado estará mejor cuando siente gusto por lo que hace, encuentra oportunidades de desarrollo y posibilidad de destacarse en su labor cotidiana y su quehacer le genera motivación intrínseca. Por último, el sistema de compensación y beneficios, cuando es percibido equitativo y acorde con las expectativas del

empleado y el mercado laboral, así como los incentivos y reconocimientos, se podrá constituir en factor de bienestar laboral.

Es por esto que tener noción de los indicadores de bienestar evitará sucumbir en uno de los problemas más importantes de la salud integral del trabajador en pleno siglo XXI, por lo que plasmar un óptimo bienestar y calidad de vida dentro de las organizaciones únicamente existirá cuando los trabajadores sientan que su lugar de trabajo es un entorno laboral seguro y comfortable (Durán, 2010).

Sumado a esto y dada la competitividad de un mundo lleno de transformaciones permanentes, es necesario entender, trabajar y mantener un equilibrio entre el ambiente de trabajo, sus condiciones y la calidad de vida, a fin de disminuir el deterioro de la salud, entendiéndose como un proceso integral físico, social y mental. De ahí, la importancia de trabajar en cada uno de los indicadores de bienestar tanto en el ámbito personal como organizacional que faciliten las oportunidades para mejorar la calidad de vida tanto en lo personal, familiar y laboral. (Durán, 2010).

METODOLOGIA

En el presente proyecto de desarrollo se presenta la siguiente metodología cuyo objetivo principal fue el rediseño del plan de bienestar laboral de la financiera; Para el cumplimiento de los objetivos de este, se plantearon diferentes acciones que permitieron dar respuesta a los mismos.

1. Revisión y análisis del plan de bienestar actual: Se realizó una revisión del plan de bienestar laboral con apoyo de la coordinación de Talento humano, que consistió en conocer y analizar el documentos en el cual describen las actividades de bienestar que actualmente desarrolla la financiera ; en la cual se identificó que la dividen en tres dimensiones que son, Bienestar emocional , Bienestar financiero y reconocimientos.
2. Diseño de encuesta: Con el apoyo de la coordinación de talento humano se estructuraron las preguntas orientadas a las variables de calidad de vida, bienestar laboral y percepción de laboral.

A través de la encuesta realizada y denominada percepción de los trabajadores frente al plan de bienestar de una entidad financiera de la ciudad de Manizales (Ver instrumento Anexo 1) se buscó recolectar información socio demográfica, así como conocer el estado actual de la organización en términos de bienestar y cuál es la percepción de los trabajadores respecto a esto; para lo cual, se construyó el instrumento a partir de tres variables en los cuales, en el primer foco se indaga acerca del perfil sociodemográfico conociendo la población objeto de estudio, en la segunda variable se busca conocer las prácticas de bienestar actuales y en la tercera variable las expectativas de los trabajadores frente a la calidad de vida.

Categorías de análisis desde las siguientes variables

a. Brechas generacionales y perfil sociodemográfico :

- Edad
- Genero
- Estrato
- Estado civil
- ¿Tiene hijos ?
- ¿Tiene Mascotas ?
- Nivel Educativo
- Cargo

b. Bienestar laboral:

- ¿Conoce el plan de bienestar laboral de la empresa?
- ¿Cuál es su percepción frente al plan de bienestar laboral que ofrece la empresa?
- ¿Usted ha participado de alguna actividad de bienestar laboral de la organización?
- ¿En cuáles de las actividades del plan de bienestar participa?
- ¿Qué incentivos conoce que se otorguen en la empresa?
- ¿Qué incentivos adicionales le gustaría que se implementaran?
- En el último año cuantas veces ha hecho uso de los beneficios ofrecidos?
- Por qué medio se enteró del plan de incentivos y beneficios que tiene la corporación.

- ¿En las estrategias de bienestar se tienen contempladas actividades que vinculen la familia de los colaboradores?

c. Calidad de vida laboral:

- Cuáles de las siguientes actividades considera que le aportan a su calidad de vida laboral
- ¿Considera usted que la organización motiva a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades laborales?
- ¿Cree usted que el plan de beneficios e incentivos es justo y premia su desempeño laboral?

3. Selección de la muestra de la población: Aleatoriamente se seleccionaron a 65

trabajadores que corresponden al 60% de la población a encuestar y estuvo dividida en:

- 18 asistentes
- 1 recepcionista
- 3 auxiliares
- 25 asesores de crédito
- 2 analistas de crédito
- 3 coordinadores
- 13 directores

4. Aplicación de la encuesta: Se envió mediante whatsapp Link con el formulario para el diligenciamiento de la encuesta.

5. Análisis de resultados: A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos del análisis de los datos recolectados de cada uno de los trabajadores encuestados. Esto se logró gracias a una encuesta realizada al 60% de la población trabajadora mediante un formulario creado a través de google forms cuyo título se conoció como “Percepción de los trabajadores frente al plan de bienestar de una entidad financiera de la ciudad de Manizales”.

6. Rediseño del plan de bienestar laboral: Se realizara una propuesta de rediseño de acuerdo a los resultados obtenidos y la discusión frente a los conceptos teóricos estudiados en el presente proyecto y emiten las recomendaciones.

Análisis de resultados

Datos sociodemográficos

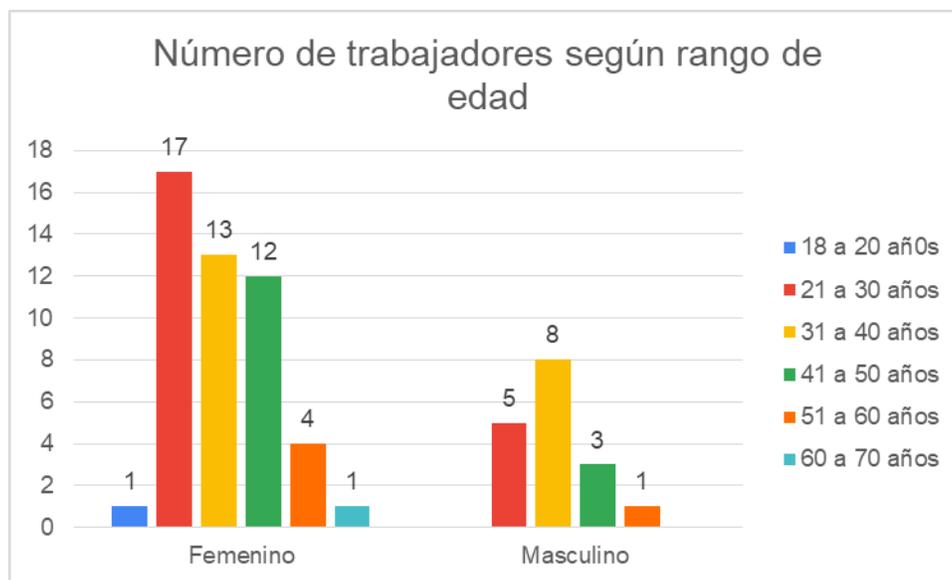
La información sociodemográfica permitió identificar y conocer las características de la población objeto de estudio, los datos que se tuvieron en cuenta fueron edad, género, estrato, estado civil, numero hijos, nivel educativo; entre otros, estos datos serán claves al momento de diseñar una propuesta que este alineada a las necesidades específicas de los trabajadores.

Edad – Grupo generacional

La edad es determinante para definir los tipos de generaciones a los que pertenece la población trabajadora de la corporación financiera ya que esta clasificación desde el componente teórico le permite a la organización tener una apertura y entendimiento frente a las necesidades, comportamientos y valores que impacten el convivir laboral y el desarrollo de actividades de acuerdo a cada grupo de edad.

Cabe destacar que muchos autores han planteado clasificaciones, estableciendo distintas cohortes entre los años de nacimiento de cada generación. Si bien existen diferencias entre los años de nacimientos que definen las cohortes, lo importante es identificar grupos de personas que tienen en común contextos históricos y sociales, que marcan su forma de actuar y valorar su entorno (Ng & McGinnis, 2015).

Figura 2 Número de trabajadores según rango de edad por género.

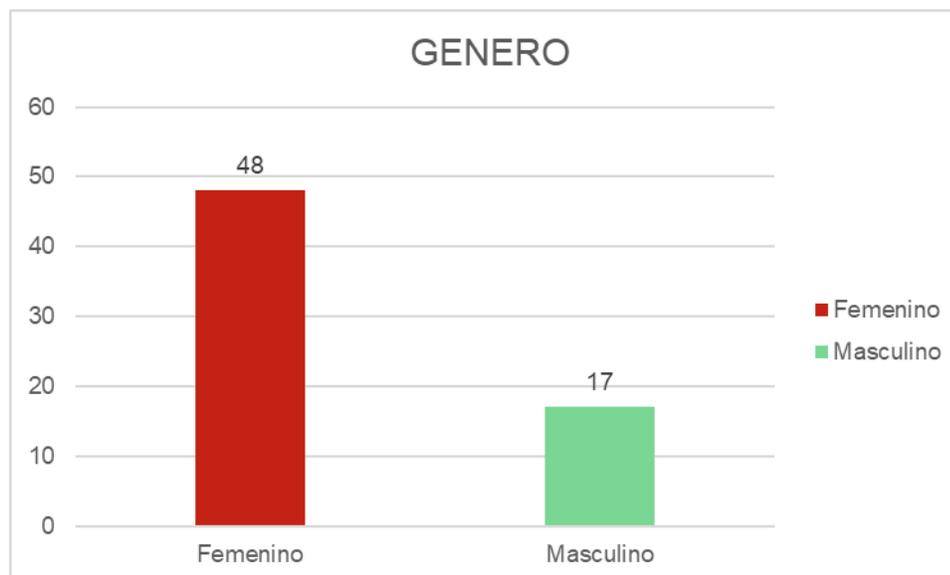


(Elaboración propia, 2023)

Partiendo de los resultados obtenidos podemos encontrar que en esta corporación predomina la población que se encuentran en etapa joven, evidenciando que el porcentaje de edad más alto está en el rango de 21 a 30 años correspondiente al 33.8% de la población, ubicándose en la generación Y que según como supone la teoría se entiende como los “Millennials” nativos digitales, a este porcentaje lo sigue el rango de 31 a 40 años correspondiente al 32.3% de la población y en menor proporción encontramos el rango de 41 a 50 años correspondiente al 23.1 % de la población ubicándose en la generación X, la generación que ha valorado la participación y la colaboración; así mismo se encuentran los rangos de 51 a 60 años correspondiente al 7.7% de la población y en el rango de 60 a 70 años un 1.5% del total de la muestra, ubicándose en la generación Baby Boomer, la generación estrictamente profesional y las edad en el rango de 18 a 20 años ocupa un 1.5% de la población pertenecientes a la generación Z, la generación de las redes sociales y del lenguaje digital.

Como se puede evidenciar, la diversidad generacional con la que actualmente interactúa la corporación objeto de estudio, representa un reto para la organización en el desarrollo de estrategias efectivas y direccionadas a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

Gráfica 1 Género



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados arrojados en la presente gráfica, se puede evidenciar que la corporación financiera objeto de estudio, es una organización con una población que en su mayoría son mujeres mostrando un 73.8% de participación, a diferencia del porcentaje de población masculina perteneciente a la organización quien arroja un resultado del 26.2%.

Gráfica 2 Estrato

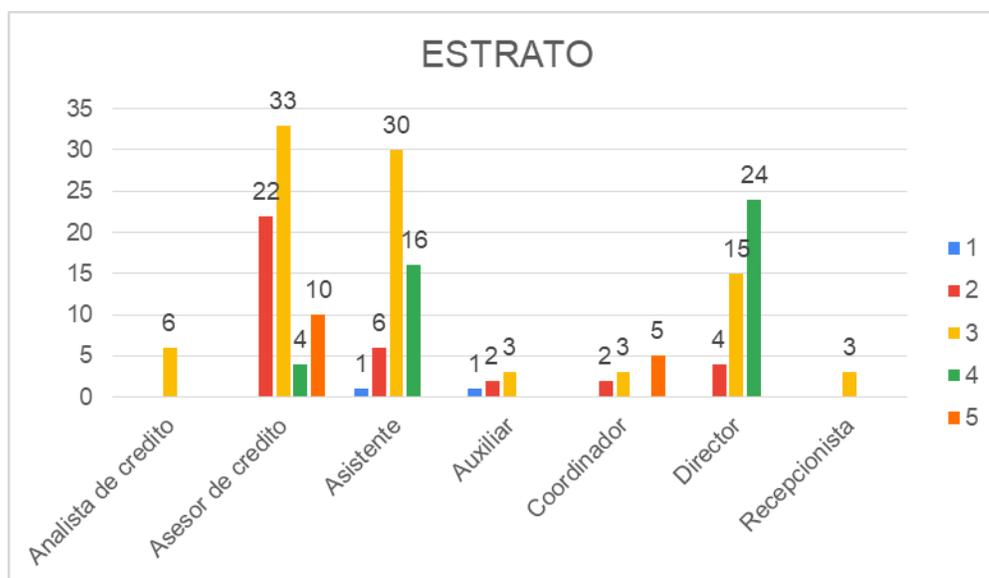
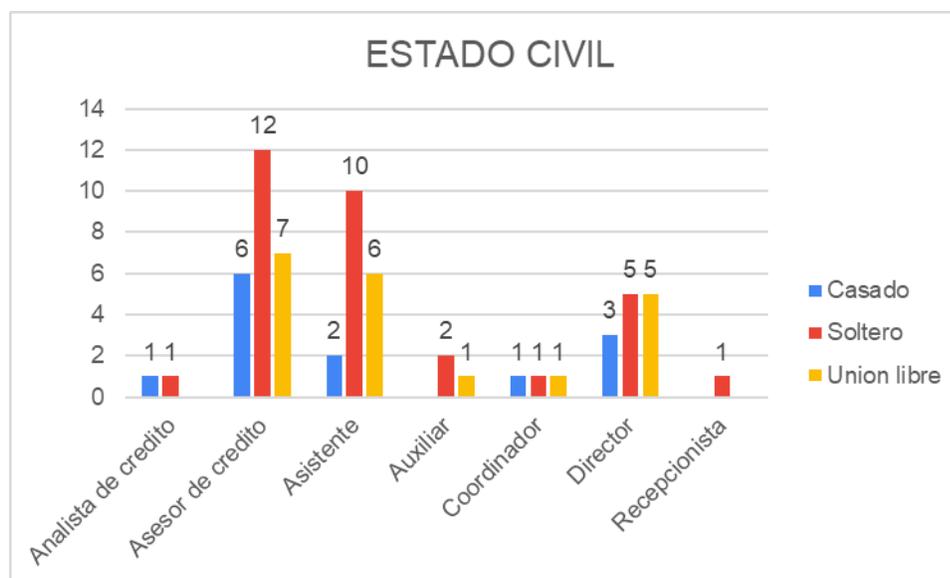


Figura 3 porcentaje de trabajadores según Estrato. (Elaboración propia, 2023)

La presente grafica permite identificar la distribución del estrato socioeconómico de los trabajadores de la corporación, la cual se concentra como se puede evidenciar en el estrato tres aportando un 47.7% de la población encuestada, seguido por un 27.7% en estrato dos, lo que acompaña un 16.9% en estrato cuatro, finalizando con el 4.6% de los encuestados quien refirió pertenecer a un estrato 5 y, por último, un porcentaje del 3.1% dice pertenecer al estrato socioeconómico uno. Lo anterior permite analizar que la tendencia en la estratificación se centra en los analistas de crédito y los asistentes. De acuerdo a lo anterior y puntualmente al concepto de estratificación se puede identificar que en la corporación financiera se tiene un porcentaje mínimo de población con condiciones probables de vulnerabilidad.

Gráfica 3 Estado civil



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica se evidencia una población de trabajadores en su mayoría solteros, ocupando un porcentaje del 49.2%, seguido a esto se encuentra un 30.8% de la población en unión libre, y en menor proporción los resultados exponen que solo un 20% de los encuestados refieren estar casados.

Grafica 4 Hijos

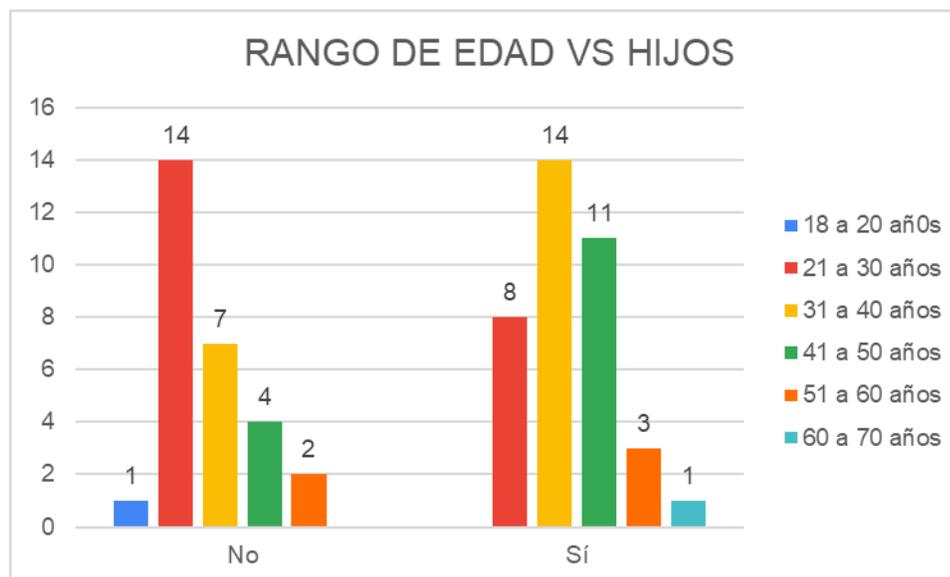
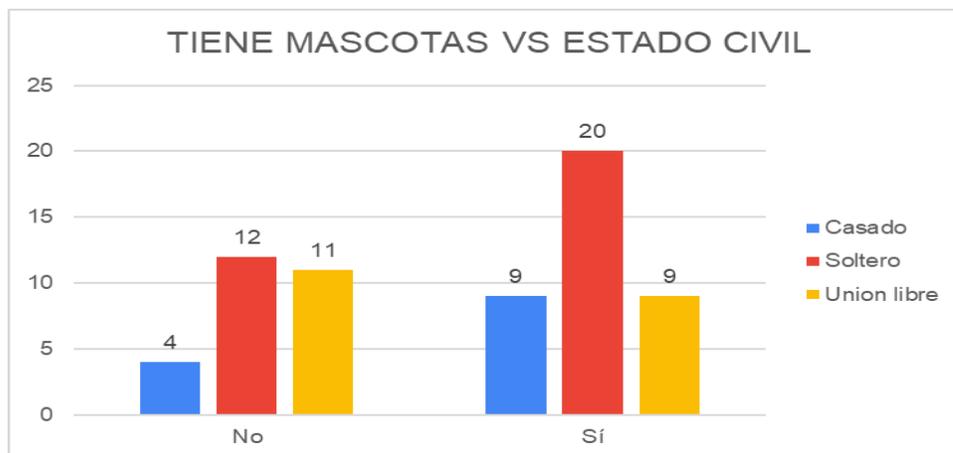


Figura 3. (Elaboración propia, 2023)

La anterior grafica permite conocer que un 56.9% del total de trabajadores de la financiera refiere tener hijos por el contrario del 43.1% de la población encuestada la cual manifiesta no tenerlos, logrando evidenciar una diferencia muy poco significativa en los datos arrojados, permitiendo así entender que casi la mitad de la población encuestada no cuenta con hijos.

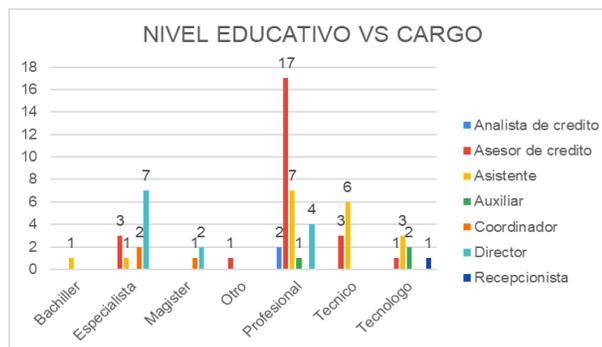
Mascota



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los porcentajes obtenidos, se encuentra que un 58.5% del total de trabajadores de la financiera manifiesta tener mascota, acompañado del 43.5% quienes por el contrario refieren no tener ninguna clase de mascota. Dichos resultados reflejan la importancia de las mascotas en la vida de los seres humanos logrando sustentar estos datos.

Gráfica 4 Nivel educativo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados se puede percibir que el 47.7% de los encuestados refiere tener un nivel educativo profesional, la población que manifiesta tener estudios técnicos corresponde al 13,8%, tecnológicos un 10,8%. Por otro lado, al indagar la cantidad de trabajadores que cuentan con un post-grado completo responden el 20% de la población de manera afirmativa, de acuerdo a estos resultados se considera que los trabajadores cuentan con los conocimientos académicos adecuados para desempeñar sus respectivos cargos, lo que hace que su rol pueda ser desarrollado con mayor propiedad, dando seguridad y estabilidad en las funciones encomendadas.

Gráfica 5 Cargo

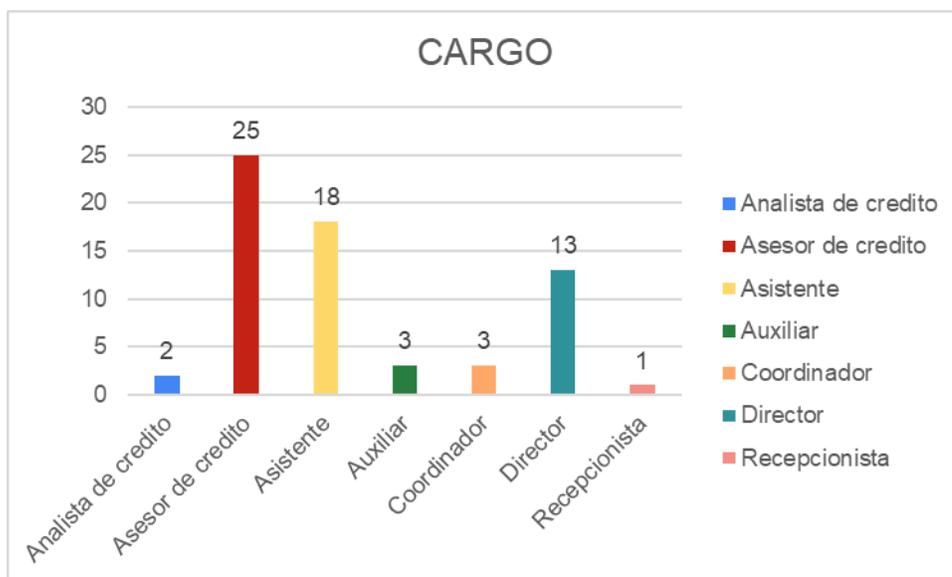
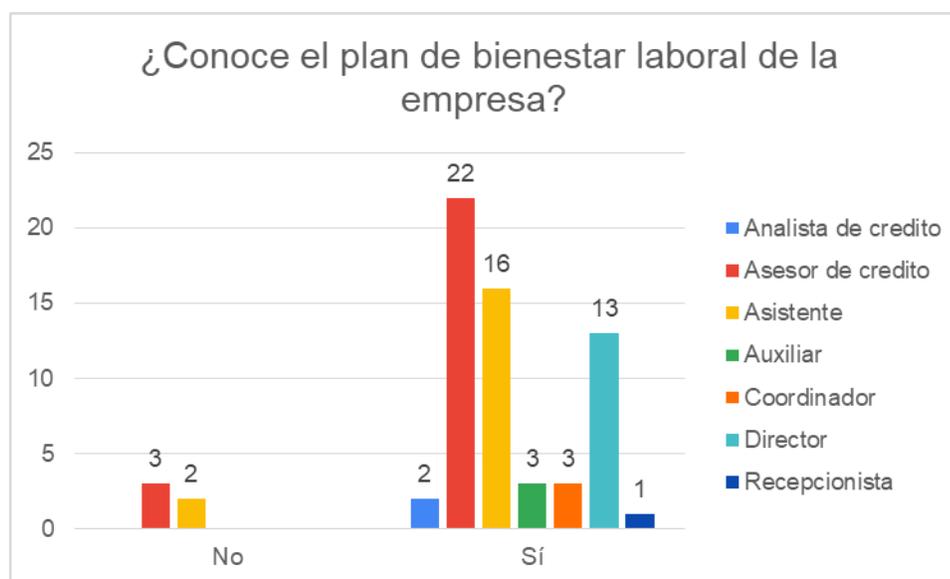


Figura 3. (Elaboración propia, 2023)

La figura 3 permite conocer los diferentes roles y/o cargos con los que cuenta la corporación, en primer lugar los resultados arrojados frente a los analistas de crédito muestran que solo el 3.1%

de la población encuestada ocupa este cargo, como asesor de crédito se obtiene un 38.5% de la muestra, asistente representa un 27.7%, auxiliar y coordinador el 4.6% de la población, director el 20% de las personas respondientes, finalizando con el cargo recepcionista el cual ocupa un 1.5% dentro de la corporación. En este sentido y de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el grupo de trabajadores más numerosos se encuentran en el cargo de asesor de crédito, entendiendo que al ser una entidad financiera, es este cargo el que contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales y de esta manera impactan a la productividad, sostenibilidad y posicionamiento de la corporación en el sector.

Gráfica 6 ¿Conoce el plan de bienestar laboral de la empresa?

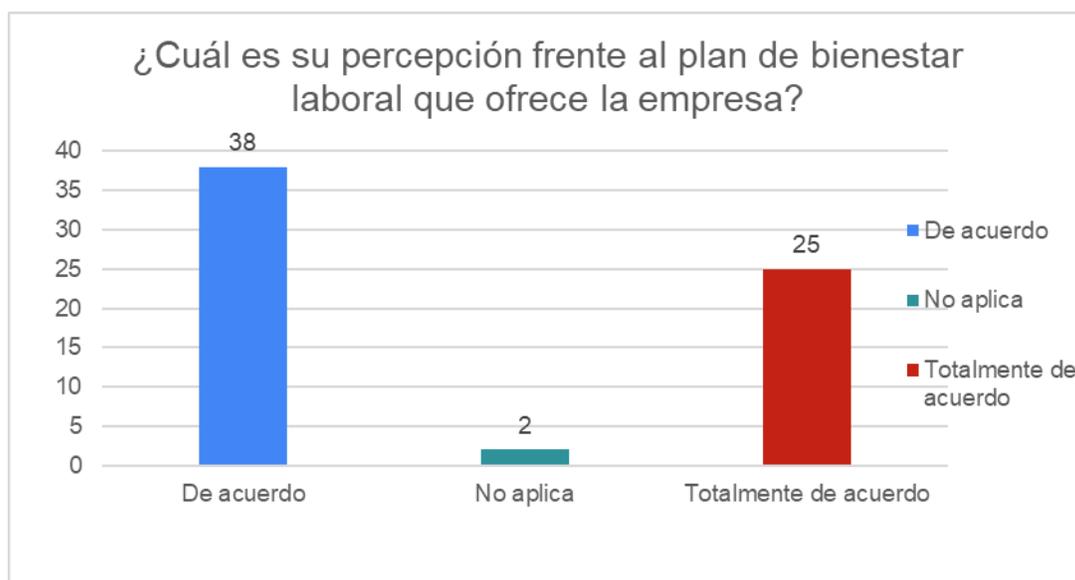


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que la gran mayoría de trabajadores con un porcentaje correspondiente al 92,3% de esta corporación conoce que existe un plan de

bienestar laboral. Por el contrario al 7.7% quién manifestó que no lo conoce. Estos datos permiten entender que el conocer el plan de bienestar laboral constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos al igual que incide en la satisfacción y adherencia del trabajador frente a las actividades propuestas logrando de esta manera generar sentido de pertenencia frente a la organización.

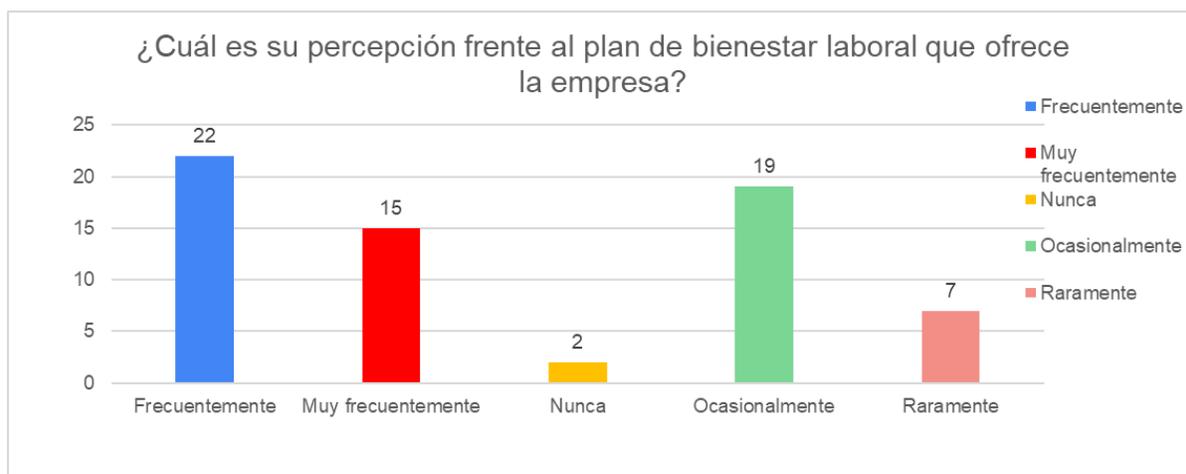
Gráfica 7 ¿Cuál es su percepción frente al plan de bienestar laboral que ofrece la empresa?



Fuentes: Elaboración propia

Al analizar los resultados de la pregunta sobre la percepción de los trabajadores frente al plan de bienestar laboral se evidencia que un 58,5% de la población se encuentran de acuerdo con el plan, un 38,5% están totalmente de acuerdo. Existiendo una mínima proporción en no aplica. Esto permite entender que casi el 100% de la población aprueba el plan de bienestar de la organización.

Gráfica 7 ¿Usted ha participado de alguna actividad de bienestar laboral de la organización?

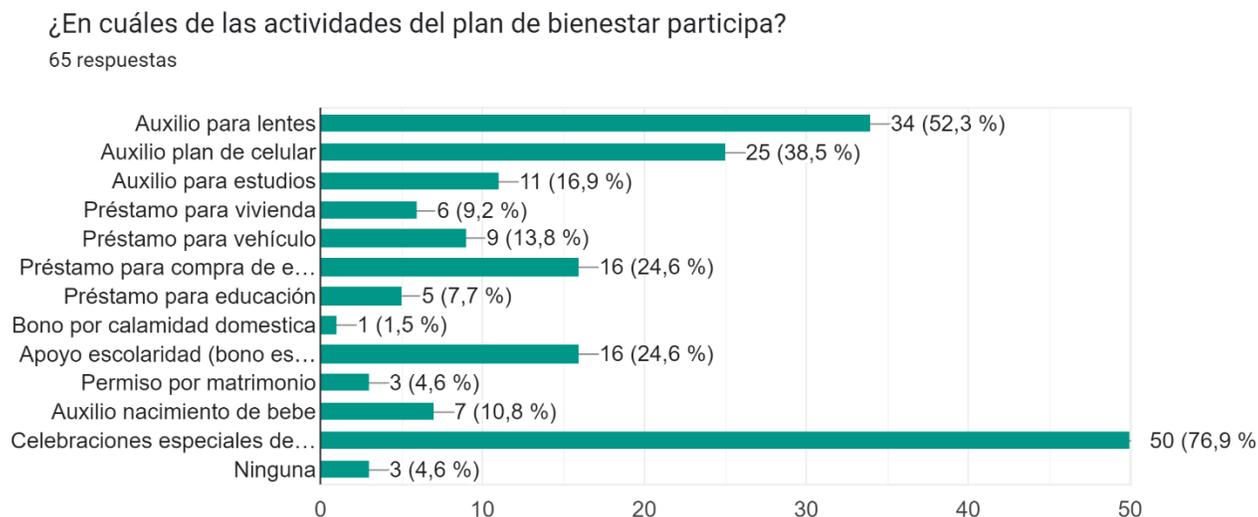


Fuente: Elaboración propia

La presente gráfica indica que un 23,1% de la población encuestada participa muy frecuentemente de las actividades del plan de bienestar de la organización, así mismo un 33,8% refieren que frecuentemente siendo este porcentaje el de mayor participación, un 29,2% manifiesta que ocasionalmente, unido al 10,8% quienes informan que raramente, finalizando con mínimo porcentaje correspondiente al 3,1% quienes responden que nunca han participado de las actividades de bienestar.

Estos resultados permiten visualizar que solo la mitad de los trabajadores de la corporación participan frecuentemente en las actividades del plan de bienestar, encontrando un posible desinterés en la otra parte de los encuestados, lo que invita a analizar la posibilidad de establecer estrategias ajustadas a las necesidades de los trabajadores logrando así, contar con una participación mayor que genere grandes impactos en la organización, permitiendo permear el aumento de la productividad, motivación y calidad de vida laboral

Gráfica 8 Actividades del plan de bienestar

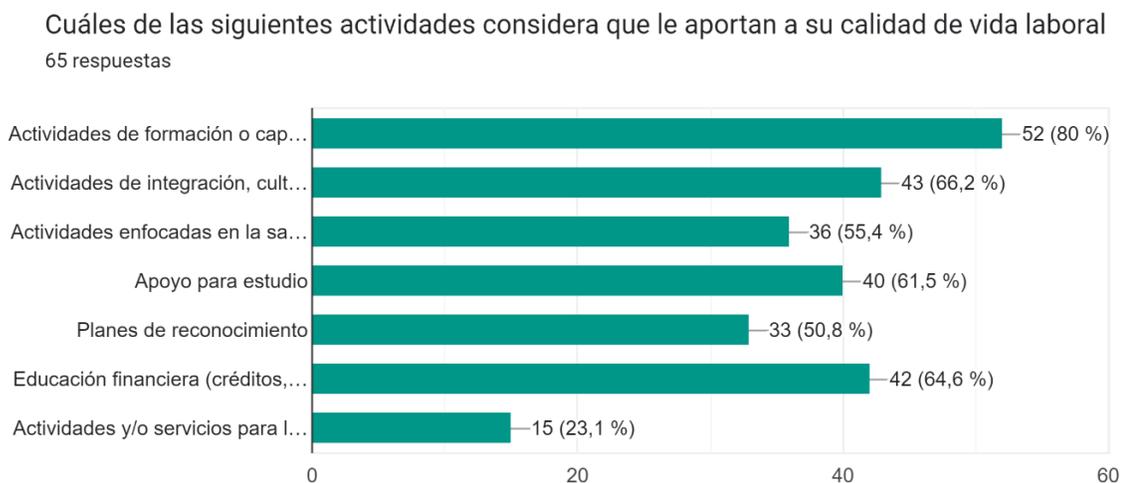


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que la actividad con mayor participación son las celebraciones especiales del año con un porcentaje correspondiente al 76,9% seguido de auxilio para lentes con un porcentaje del 52,3% , auxilio plan de celular 38,5% préstamo para compra de equipos de cómputo 24.6%, apoyo escolaridad corresponden al 24,6% de la población, auxilio para estudio 16,9%, préstamo para vehículo 13,8%, auxilio por nacimiento de bebe 10,8%, préstamo para vivienda corresponde al 9,2%, préstamo para educación 7,7%, permiso por matrimonio y ninguna participación en las actividades arrojo un resultado del 4,6% , finalmente el bono por calamidad domestica tiene una participación menor con un 1,5% de la población.

Teniendo en cuenta estos resultados se logra inferir que la corporación cuenta con actividades las cuales tienen muy poca adherencia y participación por parte de los trabajadores, en este sentido y teniendo en cuenta que existen diferentes actividades que aportan al mejoramiento de la calidad de vida se invita a rediseñar algunas de estas estrategias las cuales puedan estar ajustadas a los gustos y necesidades de la población objeto de estudio.

Cuáles de las siguientes actividades considera que le aportan a su calidad de vida laboral



Al realizar un análisis global de la información arrojada, se puede deducir que existe una ligera preferencia frente a las actividades de formación o capacitación ocupando un 80% del porcentaje obtenido, reconociendo que este beneficio juega un papel primordial en la labor desempeñada por cada uno de los trabajadores, ya que a partir de esto se adquieren herramientas, habilidades y conocimientos para interactuar de una forma más asertiva con el entorno laboral al cual se pertenece. Seguido a esto se encuentra que las actividades de integración, culturales, recreación y esparcimiento ocupan un porcentaje del 66.2% entendiéndose que este beneficio ayuda a liberar tensiones en el entorno laboral, fortaleciendo el trabajo en equipo y combatiendo

el estrés generado por el mismo. Por otra parte frente al ítem de educación financiera se logró evidenciar un importante interés por parte de la población encuestada arrojando una tendencia del 64.6%. En el comportamiento del apoyo para estudio, se percibió un interés del 61.5% por la población encuestada, entendiendo que este beneficio busca aliviar las cargas económicas educativas para las personas interesadas en iniciar o continuar sus estudios. Al pasar a analizar las actividades enfocadas en la salud, se pudo evidenciar que aun cuando este ítem se interesa por cuidar, promover e incentivar los buenos hábitos y el autocuidado de los trabajadores, se logró hallar que solo el 55.4% de los encuestados mostraron interés por el mismo, al igual que los planes de reconocimiento laboral arrojando una proporción similar del 50.4% de interés. Para finalizar y con importante diferencia se percibe que las actividades y/o servicios para la mascota lo acompaña sólo el 23.1% de la población encuestada.

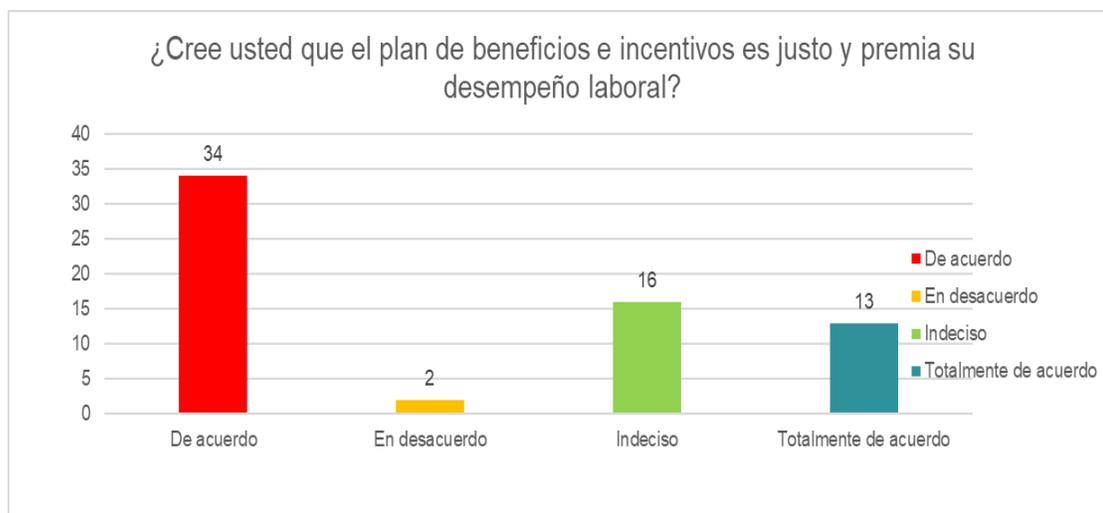
Gráfica 9 ¿Considera usted que la organización motiva a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades laborales?



Fuente: Elaboración propia

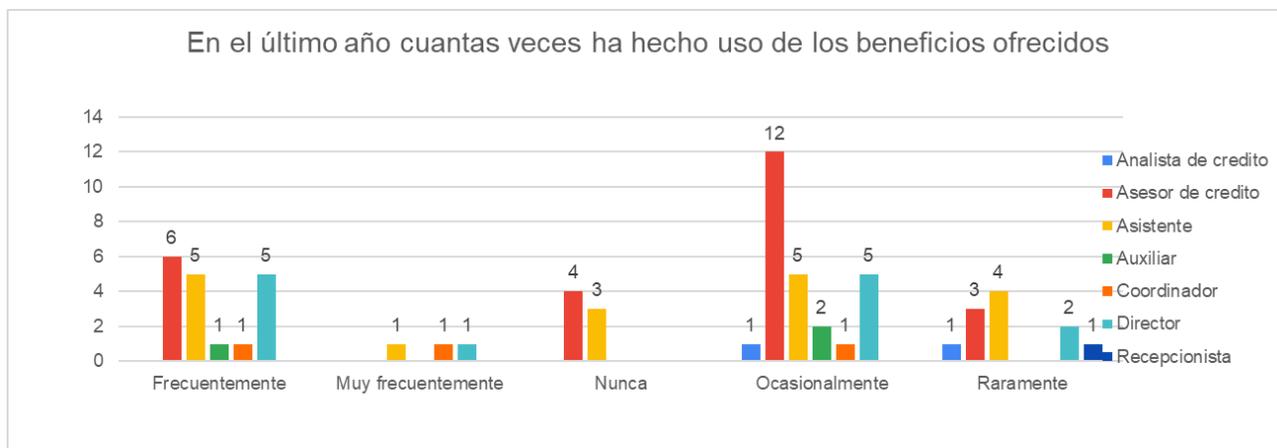
Esta gráfica señala que dentro de las 65 personas encuestadas al 58.5% les parece que la organización los motiva frecuentemente en el desarrollo de sus actividades laborales, solo el 20% sienten que ocasionalmente la organización se interesa por motivar estas actividades encomendadas. Por otra parte, la población que considera que la organización los motiva muy frecuentemente solo ocupa un 13.8% de los encuestados, seguido de un grupo poblacional que responde que raramente la organización motiva la realización y/o ejecución de sus funciones contractuales arrojando un porcentaje del 7.7%. Estos resultados permiten entender la importancia del factor motivación dentro de una organización, entendiendo en este concepto la necesidad de la incansable búsqueda de motivos en el ámbito de la empresa que inspiren a generar acciones para lograr un resultado.

Gráfica 10 ¿Cree usted que el plan de beneficios e incentivos es justo y premia su desempeño laboral?



Como se señala en la gráfica anteriormente expuesta el 52.3% perteneciente a la muestra están de acuerdo con que el plan de beneficios e incentivos es justo y premia su desempeño laboral, a diferencia del 24.6% quien se encuentra indeciso al dar respuesta a esta pregunta. Al revisar el porcentaje de la población quien informa estar totalmente de acuerdo se encuentra que solo el 20% afirma este ítem. Solo un pequeño porcentaje de la población encuestada denota estar en desacuerdo arrojando un 3.1% de respuestas. Estos resultados permiten percibir en casi mitad de la muestra una posible dispersión respecto a la percepción de justicia en el plan de bienestar.

Gráfica 11 En el último año cuantas veces ha hecho uso de los beneficios ofrecidos



Un análisis global sobre el comportamiento de la gráfica que intenta exponer el número de veces que los trabajadores han hecho uso de los beneficios ofrecidos en el último año, permite apreciar que el 40% de la población informa que ocasionalmente utiliza el plan de beneficios ofrecidos y promovidos desde la organización. Este porcentaje es seguido por el 27.7% de la muestra quien refiere que frecuentemente utiliza el plan de bienestar laboral. Por otra parte con un porcentaje inferior se encuentra que el 16.9% manifiesta que raramente hace uso de este. Finalizando el análisis de la anterior gráfica, llama mucho la atención los resultados arrojados frente al no uso y/o utilización del plan de beneficios arrojando que el 10.8% de la población encuestada no ha hecho uso de dicho plan en el último año y solo el 4.6% de estas personas refieren que lo han utilizado con frecuencia. Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica “conoce el plan de bienestar”, permite analizar que aun cuando los trabajadores de la corporación refieren que conocen el plan de bienestar pocos hacen uso de este.

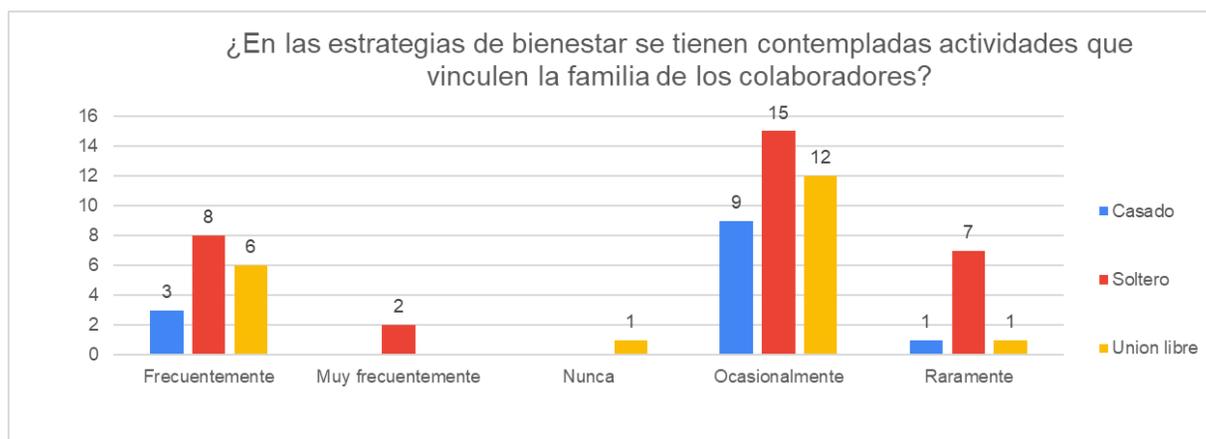
Gráfica 12 Por qué medio se enteró del plan de incentivos y beneficios que tiene la corporación



Fuente: Elaboración propia

La grafica permite conocer el medio por el cual los trabajadores de la financiera objeto de estudio se enteraron del plan de incentivos y beneficios que tiene la corporación, en esta se puede evidenciar que el 64,6% de las personas encuestadas refieren haberse enterado del plan de bienestar ofrecido por medio de la inducción al ingresar a la compañía, seguido a esto, al indagar sobre el medio “Vía correo electrónico” el 20% de la muestra indica fue por intermedio de este que lograron conocer parte del plan de incentivos. Por otra parte se pudo concluir que la efectividad de la difusión de información que se realiza a través de oficios y circulares, y quién busca informar acerca del plan de bienestar con el que cuentan los empleados de la organización, arrojó que solo el 10.8% de los trabajadores lograron conocer sus beneficios a través de este medio, obteniendo porcentajes inferiores en los ítems infografías seguido a no haber tenido ningún medio de notificación que les permitiera tener mayor información acerca del plan de bienestar con menores porcentajes. Lo que permite analizar que el proceso de inducción y capacitación es una importante fuente de difusión de información en cuanto respecta el dar a conocer el plan de bienestar laboral.

Gráfica 13 ¿En las estrategias de bienestar se tienen contempladas actividades que vinculen la familia de los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados arrojados en la gráfica 13, se pudo concluir que el 55.4% de la muestra informa que solo ocasionalmente las estrategias de bienestar contemplan actividades que vinculen a la familia de los trabajadores, por el contrario una parte de la población encuestada que ocupa el 26.2% informa que frecuentemente las estrategias procuran involucrar su entorno familiar, con un menor porcentaje el cual representa el 13.8% de los trabajadores refieren que raramente este plan se interesa por diseñar estrategias que integren a su red de apoyo primario, finalizando con porcentajes inferiores como se expone en la gráfica quien informa que nunca y muy frecuente se contempla a la familia para la elaboración del plan de bienestar laboral.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con la información obtenida, y teniendo en cuenta los elementos que se consideraron para conocer la percepción de los trabajadores frente a las estrategias de bienestar definidas por la corporación, llama particularmente la atención la gran diversidad generacional con la que cuenta la organización, que como ya se ha expuesto en la clasificación de los diferentes grupos generacionales, se traduce a diferencias en la noción del trabajo y en la manera como los individuos asumen y enfrentan aspectos como: figuras de autoridad, liderazgo, formas de resolución de conflictos, sentido de la responsabilidad, comunicación asertiva, entre otros.

Estas mismas brechas generacionales dificultan el análisis y complejizan el desarrollo de mecanismos y/o estrategias que permiten una adecuada interacción de estas generaciones con su entorno, ya que cada generación tiene rasgos y características diferentes como se pudo evidenciar en las diferentes teorías generacionales expuestas. Cabe destacar que muchos autores han planteado clasificaciones, estableciendo distintas cohortes entre los años de nacimiento de cada generación, en donde si bien existen diferencias entre los años de nacimientos que definen las cohortes, lo importante es identificar grupos de personas que tienen en común contextos históricos y sociales, que marcan su forma de actuar y valorar su entorno (Ng & McGinnis, 2015).

Partiendo de lo anterior, el conocer y clasificar a la población trabajadora desde el componente generacional permitirá capitalizar las diferencias individuales de cada generación, permitiendo no solo rediseñar el plan de bienestar el cual busca como bien se ha dicho, alinear y direccionar las actividades para que generen impacto, motivación y fidelización en los

trabajadores, sino también permitirá una activa participación y una alta adaptación al cambio por parte de estos, lo que será determinante al momento de establecer el plan de bienestar laboral. En consecuencia, este resultado permitirá brindar a la organización información útil tanto para el desarrollo de estrategias efectivas para la selección, fidelización y motivación de su fuerza laboral como también para aprovechar las fortalezas de cada grupo generacional.

Por otra parte, se merece analizar los resultados arrojados en la categoría “genero” el cual permite reconocer una activa participación del género femenino dentro de la organización ocupando un 73.8% de la muestra, a diferencia de la población masculina el cual registra un porcentaje del 26.2%. Estos resultados muestran la indiscutible importancia que ha adquirido el rol de la mujer trabajadora hoy en día, haciendo de esta manera interesante observar la elevada proporción y activa participación de las mujeres en esta corporación. Sin embargo cabe recordar y como se ha dicho, que la calidad de vida laboral bajo una perspectiva de género interacciona inevitablemente con la vida familiar, sumado a un enfoque psico-social, en donde la satisfacción y el bienestar en el ámbito laboral necesitan modelos más integradores que tengan en cuenta a la familia (Gálvez, N. P. 2005). Lo anteriormente dicho, se logra confirmar a través de estudios realizados durante los últimos años “en agosto del 2019 donde según Asobancaria, el 60% de la fuerza productiva en el sector financiero son mujeres”.

De igual manera, en cuanto a los resultados obtenidos alrededor del estado civil de la población encuestada, obliga a prestar especial atención a la interesante relación entre estado civil y los diferentes tipos generacionales ya antes citados. Se encuentra que la población encuestada en su mayoría refieren estar solteros ocupando un porcentaje del 49.2%. Al realizar un acercamiento a las características de este tipo de población se encuentra que de acuerdo a su

edad hacen parte de la generación (Millennials), por lo cual se caracterizan por estar más conectados con la tecnología, tienden a buscar espacios de libertad y ser un poco más abiertos. Esta información resulta ser útil para la organización al momento de pretender diseñar estrategias que cuenten con la adherencia esperada, permitiendo que los recursos destinados para el plan de bienestar se inviertan en actividades más objetivas, que generen impacto en la calidad de vida laboral y el bienestar de los trabajadores.

Ahora bien, otra de las categorías analizadas logró dar cuenta que la población la cual refirió estar casado(a) y/o conviviendo en unión libre, hace parte en su mayoría de la generación X y Baby boomers, que como se mencionó anteriormente este tipo de generación logra asumir mayor grado de compromiso, estabilidad frente a las determinaciones y acciones motivacionales para su rol o con personas a cargo.

En esta misma línea de análisis, se pudo evidenciar según los resultados que las mascotas también juegan un papel fundamental en la percepción de la calidad de vida laboral y bienestar en los trabajadores de la corporación, debido a que existe una tendencia de respuestas afirmativas del 58.5%, por el contrario del 43.5% quienes refieren no tener ninguna clase de mascota. Dichos resultados reflejan la importancia de las mascotas en la vida de los trabajadores, soportando el supuesto quien afirma que las mascotas influyen de manera positiva en la salud y en el bienestar humano, clasificando estos efectos en cuatro áreas específicas: Terapéuticos, Fisiológicos, Psicológicos y Psicosociales (Leonardo F Gómez G1 , MV, Esp Clin; Camilo G Atehortua H1 , est de MV; Sonia C Orozco P1* , MV, Esp Clin, 2007).

Con el fin de mejorar las estrategias de bienestar laboral definidas por una corporación financiera de la ciudad de Manizales, se percibe que en el sondeo realizado sobre si los trabajadores conocen el plan de bienestar y de esta manera conocer si hacen uso de este se

encontró que el 92,3% de los encuestados en esta corporación conoce que existe un plan de bienestar laboral, sin embargo al indagar sobre el número de veces que estos han hecho uso de estos beneficios, se permite apreciar que solo el 21.5% de la muestra lo utiliza frecuentemente. Estos datos permiten entender que el conocer el plan de bienestar laboral constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos, impactando en la satisfacción y adherencia del trabajador frente a las actividades propuestas, logrando de esta manera generar sentido de pertenencia frente a la organización. En definitiva el plan de bienestar laboral es un programa fundamental a la hora de velar por la salud de los colaboradores, satisfacción laboral y mejoramiento de la calidad de vida, permitiendo a la empresa contar con trabajadores activos, motivados y comprometidos con su desarrollo comercial, e implementación de estrategias para su crecimiento financiero. (Posada Posada, A. C., Bernal Aldana, M. J., Carrillo Beltran, I. L., & Vargas Millan, J. P. 2020),

Finalmente, al realizar una revisión de los resultados los cuales buscan conocer si el plan actual vincula a la familia de los colaboradores, se encuentra que el 55.4% de la muestra informa que solo ocasionalmente las estrategias de bienestar contemplan actividades que vinculen a la familia. Tal como lo expone Boles, Johnston y Hair, (1997), si se siente que el trabajo interfiere o no contempla la familia en la vida del trabajador, entonces pueden aumentar los deseos de abandono del trabajo o provocar problemas de rendimiento tanto físico como mental (fatiga, irritación, preocupación, culpabilidad). En definitiva, los efectos de este conflicto afectan, casi por definición, a la calidad de vida en este ámbito.

Si bien es sabido que la calidad de vida en el trabajo corresponde al ámbito laboral esta puede también ser afectada por lo que ocurra en el contexto familiar. De hecho, Friedman y Greenhaus (2000) encuentran que la familia puede ser un factor protector del trabajador, favoreciendo una

mejor organización, optimizando la productividad y la autonomía, considerando tener mayor participación en la organización, sintiéndose incluido y aceptado en la misma generando así mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

CONCLUSIONES

Desde un punto de vista descriptivo, se puede decir que en general, el bienestar laboral es la suma y la interacción de diferentes factores propios del individuo, la familia, el trabajo y el ambiente. Como lo advierte Robbins & Judge, (2013) brindar una retribución a los trabajadores por sus actividades y la búsqueda de su bienestar va mucho más allá de las recompensas monetarias que el individuo espera. Es por esto que al finalizar este proyecto, se concluye que el bienestar laboral es un programa fundamental dentro de una organización, el cual le permitirá velar por la salud, la satisfacción laboral y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

De acuerdo con la revisión teórica realizada y al explorar más de cerca el tema generacional en el contexto laboral, se puede concluir que resulta de vital importancia para la organización entender no solo la conceptualización de dichas generaciones sino también las características de estas, ya que administrar la diversidad y las marcadas diferencias de estos grupos en el plano laboral, facilitarán la gestión del talento humano logrando diseñar estrategias y mecanismos que logren impactar la motivación, la fidelización, y el sentido de pertenencia de los trabajadores según su etapa generacional.

Adicionalmente, diseñar e implementar un plan de bienestar laboral que este ajustado a las necesidades de los trabajadores se convierte tanto en un reto organizacional como un factor

motivacional que permite generar una percepción de apertura, inclusión y aceptación dentro de la organización, pues un trabajador satisfecho se convierte en una inversión proporcional que genera grandes impactos en la productividad y sostenibilidad empresarial.

Por su parte, y gracias a la globalización se evidencia que las mujeres se han ido involucrando en el mundo laboral con más fuerza, realidad hoy en día evidente dentro de la organización objeto de estudio. Es por esto, que conocer las condiciones bajo las cuales las mujeres acceden a un empleo, entendiendo sus circunstancias, realidades y/o expectativas que se tengan frente a un contexto laboral (realización personal, medio de subsistencia - madres cabeza de familia, medio de socialización) facilitará el objetivar el plan de bienestar a las necesidades específicas de los trabajadores logrando así una mejor adherencia al mismo. Sumado a esto, al tener un gran porcentaje de población femenina da muestra que se pueden generar las mismas oportunidades, promoviendo la igualdad de género donde se valora al trabajador por sus conocimientos, competencias y capacidades y no exclusivamente por su el género.

De igual forma, fue posible evidenciar que las características de la mayor parte de la población encuestada de acuerdo a su edad hacen parte de la generación (Millennials), por lo cual se caracterizan por estar más conectados con la tecnología, tienden a buscar espacios de libertad y ser un poco más abiertos. Esta información resulta ser útil para la organización al momento de pretender diseñar estrategias que cuenten con la adherencia esperada, permitiendo que los recursos destinados para el plan de bienestar se inviertan en actividades más objetivas, que generen impacto en la calidad de vida laboral y el bienestar de los trabajadores.

Por otro lado, se observó que la influencia de las mascotas en la vida de las personas cada vez tiene más auge e importancia, permitiendo concluir que estas influyen de manera positiva en la salud y en el bienestar humano.

Conviene concluir que no es suficiente con que los trabajadores conozcan el plan de bienestar laboral, si no también garantizar que las estrategias que allí se encuentren estén alineadas con las características de la población trabajadora. Esto constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos al igual que en la satisfacción y adherencia del trabajador frente a las actividades propuestas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda incluir en el rediseño del plan de bienestar actividades orientadas al cuidado de la salud mental, la generación de estilos y hábitos de vida saludables como asistencia a gimnasios, caminatas o eventos que fomenten un ambiente de esparcimiento, diversión y relajación.
- Así mismo, que la implementación del plan de bienestar laboral se encuentre en cabeza de la coordinación de gestión humano con el apoyo de la dirección ejecutiva y dirección financiera y administrativa, ya que el éxito del plan depende del compromiso de la alta dirección frente a los recursos y tiempos asignado para la ejecución del mismo.
- Se considera importante la socialización y aprobación del plan de bienestar laboral cada año con base a los indicadores de adherencia del año anterior.
- Por otro lado, se sugiere establecer indicadores desde la coordinación de gestión humana que permitan evaluar el impacto de las actividades y la eficacia de las mismas con el fin de realizar una actualización continua de acuerdo a las necesidades de la población trabajadora.

- Se recomienda realizar jornadas de sensibilización, promoviendo el compromiso del personal con el cumplimiento y participación de todas las actividades propuestas. De esta manera se podrá identificar el interés del trabajador como también permitirá movilizar a las directivas frente a la mejora de la calidad de vida laboral y bienestar laboral.
- Es de vital importancia evaluar las actividades realizadas por la corporación como también los proveedores externos, esto permitirá garantizar una calidad en los beneficios entregados y a su vez evaluar la pertinencia de las mismas.
- Se recomienda a la coordinación de gestión humana al momento de actualizar el plan de bienestar laboral, realizar seguimiento a las causas de retiro y ausentismo de los trabajadores. Dicha información permitirá reconocer si las actividades de bienestar laboral aportan o impactan en la disminución de la rotación de personal.

Por lo anterior y partiendo de los resultados obtenidos en el presente proyecto, se sugiere e invita a rediseñar el plan de bienestar laboral de la corporación financiera objeto de estudio. Para esto, se propone que dentro de su elaboración se puedan incluir dimensiones que impacten tanto el contexto laboral y familiar; entendiendo que el talento humano es parte fundamental de esta financiera.

Se definen estrategias orientadas a crear, fortalecer, mantener y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores así como la eficiencia y efectividad en su desempeño permitiendo impactar desde la coordinación de Talento Humano, la rotación, la productividad, la retención; la motivación, la satisfacción y el cumplimiento de las necesidades básicas de los trabajadores; las actividades propuestas serán de carácter lúdico, recreativo, cultural, deportivo, educativo y salud en busca de bienestar físico, mental y social de las personas que laboran en la corporación.

Este plan de bienestar, se deriva de una concepción integral del ser humano en la que se parte del propósito de atender necesidades de los trabajadores relacionadas con:

- Calidad de vida laboral
- Gestión de incentivos y reconocimientos
- Equilibrio entre la vida laboral y familiar.
- Bienestar financiero
- Seguridad y salud en el trabajo

Plan de bienestar Antes

DIMENSIÓN	ACTIVIDADES
BIENESTAR FINANCIERO	Auxilio Gafas
	Auxilio para celular
	Auxilio para estudio
	Auxilio por incapacidad
	Préstamo para vivienda
	Préstamo para vehículo
	Préstamo para compra de equipo de computo
	Póliza de vida por 20 millones
	Bono por calamidad domestica
BIENESTAR EMOCIONAL	Bono útiles escolares
	Permisos por matrimonio
	Permisos diligencias personales
	Auxilio nacimiento bebe
	Celebración día del niño
	Celebración día de amor y amistad

	Celebración novena navideña
	Tarde libre de cumpleaños
RECONOCIMIENTOS	Reconocimiento asesor del mes
	A toda una vida
	Premios por antigüedad bono
	Día de la mujer
	Día del hombre
	Día del padre
	Día de la secretaria
	Cumpleaños

Fuente: Plan de bienestar de la financiera

Plan propuesto

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES PROPUESTAS	RECURSOS	INDICADORES
CALIDAD DE VIDA LABORAL	Son las acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores para el desarrollo personal, profesional y organizacional.	Celebración día de la Padre y día del Madre	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores asistentes / Número de trabajadores citados * 100
		Celebración día de la mujer y día del hombre	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores asistentes / Número de trabajadores citados * 100
		Celebración de cumpleaños	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores asistentes / Número de trabajadores citados * 100
		Actividad ecológica y cultural	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores asistentes / Número de trabajadores citados * 100
		Integración fin de año	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores asistentes / Número de trabajadores citados * 100
		Auxilios para celular: La población objeto será la que lleve más de tres meses vinculados	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores que usan el beneficio / Número de trabajadores objeto de beneficio * 100

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES PROPUESTAS	RECURSOS	INDICADORES
		Préstamo para vivienda o vehículo : La población objeto será la que lleve más de tres meses vinculados	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores que usan el beneficio / Número de trabajadores objeto de beneficio * 100
		Seguros de vida por 20 millones: La población objeto será la que lleve más de tres meses vinculados	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores que usan el beneficio / Número de trabajadores objeto de beneficio * 100
		Auxilios educativos : La población objeto será la que lleve más de dos años vinculados	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores que usan el beneficio / Número de trabajadores objeto de beneficio * 100
GESTIÓN DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	Son las acciones encaminadas a la motivación hacia el Talento Humano sea lo más productivo posible, Retener el personal valioso para el progreso de una Organización Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado	Mejor asesor del mes: De acuerdo a la productividad	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores de asesores / Número de asesores reconocidos * 100
		A toda una vida: Todo el personal que lleve más de 20 años en la empresa	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores / Número de trabajadores que cumplan el tiempo * 100
		Antigüedad (Quinquenios)	Financiero y Humano	Porcentaje : Número de trabajadores / Número de trabajadores que cumplan el tiempo * 100
		Mejor área productiva	Financiero y Humano	Porcentaje : Número de áreas / número de áreas reconocidas * 100
		Incentivos por atención y servicio al cliente.	Financiero y Humano	Porcentaje : Número de áreas / número de áreas reconocidas * 100
		Por resultados a las evaluaciones de desempeño: Se tendrán en cuenta las evaluaciones que se encuentre en un desempeño alto	Financiero y Humano	Porcentaje: Número de trabajadores / número de trabajadores reconocidos * 100
		Celebración por profesiones:	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Numero de profesiones / número de profesiones reconocidas * 100

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES PROPUESTAS	RECURSOS	INDICADORES
EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR.	Son las acciones orientadas a propender el equilibrio entre la vida laboral y la familiar, generando bienestar	Bonos para útiles escolares : Para los trabajadores que tengas hijos estudiando desde preescolar hasta bachillerato	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de hijos /Numero de bonos entregados * 100
		Permiso para matrimonio: Se brindara un permiso remunerado por 3 días.	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje: Número de trabajadores / Número de trabajadores que dieron uso al beneficio * 100
		Flexibilidad laboral para diligencias personales	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores / Número de trabajadores que dieron uso al beneficio * 100
		Celebración día del niño: Este beneficio aplica para los trabajadores que tienen hijos en el rango de 1 mes a 12 años	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje: Número de hijos / Número de asistentes * 100
		Día de la familia por semestre :	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje: Número de trabajadores / Número de trabajadores que toman el día * 100
		Licencia para el cuidado de la niñez ley Isaac Ley 2174 del 30 diciembre de 2021	Financiero y Humano , técnico	
		Seguros que incluyan pólizas para mascotas , convenios con centros asistenciales , tiendas de alimento y elementos para mascotas	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores con mascota / Número de trabajadores que optan por este beneficio * 100
		Trabajo hibrido de acuerdo al cargo.	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje : Número de trabajadores que pueden optar por trabajo hibrido / Número de trabajadores que optan por este beneficio * 100

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES PROPUESTAS	RECURSOS	INDICADORES
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Son las acciones orientadas a la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo, así mismo como la promoción y promoción de la salud.	Exámenes médicos ocupacionales	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje: Número de trabajadores objeto de exámenes ocupacionales/ Número de trabajadores que asistenten a los exámenes * 100
		Jornada de Vacunación (Influenza)	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje de cumplimiento : Número de trabajadores objeto de vacunación / Número de trabajadores que asistenten a la vacunación * 100
		Actividades de Prevención del acoso laboral	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje de cumplimiento : Número de trabajadores / Número de trabajadores que asistenten * 100
		Talleres Grupos Focales	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje de cumplimiento : Número de trabajadores / Número de trabajadores que asistenten * 100
		Gestión del Riesgo Psicosocial	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje de cumplimiento : Número de trabajadores / Número de trabajadores que asistenten * 100
		Reconocimientos de incapacidades de origen común superiores a 3 días al 100%	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje de cumplimiento : Número de incapacidades generadas por Eps superior a 3 días / Número de incapacidades reconocidas al 100% * 100
		Semana de la salud	Financiero y Humano , técnico	Porcentaje de cumplimiento : Número de trabajadores / Número de trabajadores que asistenten * 100

BIBLIOGRAFIA

Constitución de la OMS DEL 22 DE JULIO DE 1946

<https://www.who.int/es/about/governance/constitution>

Mollá, A. M. (10 de Octubre de 2013). Euroresidentes.com. Obtenido de Motivación Pasión por la vida: <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/09/motivacion-empresarial.html>

Josep M. Blanch, Miguel Sahagún, Leonor Cantera y Genís Cervantes Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316500007.pdf>

Muñoz, C. (2007). Perspectiva psicológica del bienestar subjetivo. Psicogente.

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/viewFile/31/35>

Modelo Axial de Peter Warr para la Medición del Bienestar Laboral Fuente: Laca, Mejía, Yáñez y Mayoral (2011) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612001>

Antecedentes históricos de calidad de vida laboral <http://michael->

chaparro.blogspot.com/2011/11/antecedentes-historicos.html

Incentivos <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6752/1/12748.pdf>

Jose Miguel caro lasso libro ZANAHORIAS CON CONVICCION

Teorias administrativas 2011 [http://tadministrativa-milena.blogspot.com/2011/08/henry-](http://tadministrativa-milena.blogspot.com/2011/08/henry-lawrence-)

lawrence-gantt.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20sistema%20de%20incentivo,su%20paga%20normal%2C%20sin%20penalizaciones.

Aguilar-Ortíz. (Mayo de 2016). Análisis de Incentivos Laborales y su Influencia en el

Desempeño de los Trabajadores de la Empresa de Electrodomésticos Marcimex s.a de la

Ciudad de Milagro. Obtenido de Tesis de la Universidad Estatal de Milagro- Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales.

Dominguez Ortega. (Julio de 2013). Incentivos No Monetarios y su Influencia en la Motivacion para el Desempeño Laboral (Estudio Ralizado en Restaurante CASA MUSEO de la ZONA 3 DE QUEZALTENANGO). Obtenido de Tesis de la Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>

Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin

García-Romero SE. Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión de la calidad. México: Universidad Veracruzana; 2009. pp. 27-38.

Forehand G. y Von Gilmer B. (1964). Environmental variations in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin 62: 362-381.

Olaz, Á., “El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico – descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable”, en Aposta. Revista de ciencias sociales, n.º 56, 2013, pp. 1-35

Gómez, L. F., Atehortua, C. G., & Orozco, S. C. (2007). La influencia de las mascotas en la vida humana. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias, 20(3), 377-386.

Arrieta-Salas, C., & Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. Actualidades en Psicología, 22, 67-89.

Berumen, S., Perez-Megino, L., & Ibarra, K. (2016). Extrinsic motivation index: A new tool for managing labor productivity. International Journal of Business Science and Applied Management, 11(1), 1-17.

- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22.
- Carrillo, Sonia. (2000). “motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”. *Revista de investigación en psicología*, Vol.3 N°. 1.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row
- Reid-Cunningham, A. (2008). Maslow’s theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis. PhD Qualifying Examination School of social welfare university of California. Berkeley.
- McClelland, D. C. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand Reinhold, 1961
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. J. Gallos (Ed.). John Wiley and Sons.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*.
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22).
- Abravanel, H; Allaire, Y; Firsirotu, M; Hobbs, B; Poupart, R; Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Leggis.
- Schein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores
- Schein, Edgar (2004). *La cultura empresarial y el liderazgo*. La Habana: Félix Varela.

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. McGraw.Hill/ Interamericana Editores, S.A
- Carterette, E. y Friedman, M. (1982). Manual de percepción. Raíces históricas y filosóficas. México: Trillas.
- Matlin, P. A. y Foley, M. A. (1996). Sensación y percepción. México: Prentice Hall.
- Margarita Álvarez, directora de Marketing y Comunicación de Adecco, <https://www.compromisorse.com/rse/2013/12/05/el-538-de-los-empleados-creo-que-su-empresa-se-preocupa-por-su-bienestar-laboral/>
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia. Acta Colombiana de Psicología, 19(1), 79-90. doi: <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F. y Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia), Psicología desde El Caribe, 30(3).
- Arboleda P., G. I., & Cardona J., J. L. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. Gerencia y Políticas de Salud, 17(35). <https://doi.org/10.11144/javeriana.rgsp17-35.pslld>
- Gálvez, N. P. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad. RES. Revista Española de Sociología, (5), 91-110.

Posada Posada, A. C., Bernal Aldana, M. J., Carrillo Beltran, I. L., & Vargas Millan, J. P.
(2020). Bienestar y calidad de vida laboral en las organizaciones de Colombia.