

DISEÑO DE UN PLAN DE BIENESTAR PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS
FINANCIEROS GENERANDO FIDELIZACIÓN DE SU PERSONAL

INVESTIGADOR

JASBLEYDY ESPERANZA SÁNCHEZ GALINDO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ D. C.

2020

DISEÑO DE UN PLAN DE BIENESTAR PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS
FINANCIEROS GENERANDO FIDELIZACIÓN DE SU PERSONAL

INVESTIGADOR

JASBLEYDY ESPERANZA SÁNCHEZ GALINDO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ D. C.

2020

Resumen

El bienestar y la calidad de vida laboral refieren la satisfacción que perciben los trabajadores con respecto al ambiente que viven en su contexto de trabajo. El proyecto de investigación pretende dar respuesta a la necesidad de una empresa de servicios financieros de brindar y mejorar el bienestar y la calidad de vida laboral de sus trabajadores como estrategia de fidelización. Se propuso el diseño de un plan de bienestar que responda a la realidad deseada y posible de esta empresa, para lo cual se realizó el diagnóstico a partir de una encuesta de calidad de vida aplicada a 63 trabajadores, comprendida en tres fases: datos sociodemográficos, condiciones laborales y las expectativas frente a su calidad de vida laboral. Una vez obtenidos los resultados fue posible identificar como positivo la equidad de género en un equipo joven característico de esta empresa; por otro lado, se diseñó un plan de bienestar que apuntará a las necesidades, satisfactores y expectativas percibidas, como lo fueron; apoyo a la educación para crecimiento laboral y profesional, adquisición de vivienda, reconocimiento, planes de ahorro, actividades deportivas y salud personal y familiar. Se involucró un plan de intervención como estrategia de mejora que proporcione un impacto positivo en el desarrollo organizacional de esta empresa. De acuerdo con los objetivos planteados se realizó una investigación de tipo propositivo y descriptivo, con un diseño no experimental enfocado desde una perspectiva humanista constructivista para indagar la realidad actual de la empresa.

Palabras clave: Bienestar, Calidad de vida laboral, satisfactores, Necesidades de Maslow-Neef.

Abstract

The well-being and quality of work life refer to the satisfaction that workers perceive with respect to the environment they live in their work context. The research project aims to respond to the need of a financial services company to provide and improve the well-being and quality of work life of its workers as a loyalty strategy. The design of a welfare plan that responds to the desired and possible reality of this company was proposed, for which the diagnosis was made based on a quality of life survey applied to 63 workers, comprised in three phases: sociodemographic data, working conditions and expectations regarding their quality of work life. Once the results were obtained, it was possible to identify gender equity as positive in a young team characteristic of this company; on the other hand, a welfare plan was designed that will point to the needs, satisfiers and perceived expectations, as they were; education support for job and professional growth, home acquisition, recognition, sport activities, savings plans and personal and family health. An intervention plan was involved as an improvement strategy that provides a positive impact on the organizational development of this company. In accordance with the proposed objectives, a research of a propositive and descriptive type was carried out, with a non-experimental design focused from a constructivist humanist perspective to investigate the current reality of the company.

Keywords: Well-being. Quality of work life, satisfactory, Max-Neef needs.

Dedicatoria

A Dios, que hace posible los deseos de mi corazón.

A mis padres, quienes han estado en mi proceso y quienes forjaron en mi el deseo permanente de aprender, de crecer y de aportar a la sociedad.

A mis hermanas, a quienes quiero dejar una enseñanza de luchar por sus sueños y ver que es posible cumplirlos una vez te comprometes con ellos.

A mis amigos de maestría, conocer personas tan especiales y profesionales íntegros me dio la oportunidad de aprender y nutrirme de ellos.

Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo I	16
1. Contextualización del sector financiero Libranzas	16
1.1. Entorno	16
1.2. Empresa de servicios financieros: Historia.	21
1.3. Plan estratégico de la empresa de servicios financieros	21
1.4. Estructura organizacional	22
Capítulo II	32
2. Proceso de Investigación.....	32
2.1. Problema de investigación.....	32
2.2. Pregunta de Investigación.....	34
2.3. Objetivos.....	34
2.4. Justificación	35
2.5. Aspectos metodológicos	36
Capítulo III.....	37
3. Aspectos teóricos y conceptuales.....	37
3.1. Calidad de vida laboral	38
3.2. Bienestar social.....	44
3.3. Fidelización	46
3.4. Necesidades, satisfactores y bienes económicos de Max-Neef et al (2010)	47

Capítulo IV.....	53
4. Análisis y discusión de los resultados de la encuesta de vida laboral	53
4.1. Datos sociodemográficos de los trabajadores.....	53
4.2. Condiciones actuales laborales.....	67
4.3. Expectativas frente a la calidad de vida.....	75
Capítulo V.....	83
5. Propuesta de intervención	83
5.1. Propuesta de intervención: plan de bienestar “Damos crédito a tu bienestar”	85
5.2. Presupuesto y recursos.....	104
5.3. Cronograma	109
Capítulo VI.....	112
6. Conclusiones	112
Referencias.....	122

Índice de tablas

Tabla 1. Plan estartegico organizacional.....	21
Tabla 2. Definiciones de la Calidad de Vida Laboral (CVL)	38
Tabla 3. Matriz de necesidades y satisfactores de Max- Neef.....	48
Tabla 4. Satisfactores violadores o destructores	50
Tabla 5. Satisfactores pseudosatisfactores	50
Tabla .6 Satisfactores inhibidores	51
Tabla 7. Satisfactores singulares.....	51
Tabla 8. Satisfactores sinérgicos.....	52
Tabla 9. Nivel de estudio de los trabajadores según rango de edad.....	63
Tabla 10. Matriz de necesidades y satisfactores de Max Neef et al. (2010), en desarrollo a escala humana adaptados a la empresa de servicios financieros.	82

Índice de Figuras

Figura 1. Evolución de la cartera libranzas- establecimientos bancarios. (Castro, 2016)	18
Figura 2. Evolución de los créditos de libranza Vs los créditos de consumo. (Castro, 2016).....	20
Figura 3. Organigrama del contexto organizacional. (propiedad de la empresa, 2016)	23
Figura 4. Staff de la empresa de servicios financieros. (propiedad de la empresa, 2016).....	23
Figura 5. Organigrama de la vicepresidencia financiera y administrativa. (propiedad de la empresa, 2016)	24
Figura 6. Organigrama gerencia de la tecnología. (propiedad de la empresa, 2016)	25
Figura 7. Organigrama subgerencia de riesgos. (propiedad de la empresa, 2016)	26
Figura 8. Organigrama gerencia comercial. (propiedad de la empresa, 2016)	27
Figura 9. Organigrama gerencia de operaciones. (propiedad de la empresa, 2016)	28
Figura 10. Organigrama gerencia de cobranza (propiedad de la empresa, 2016)	29
Figura 11. Organigrama coordinación de desarrollo humano. (propiedad de la empresa, 2016)	30
Figura 12. Mapa mental de problemas. (elaboración propia, 2019)	32
Figura 13. Distribución de los trabajadores según género. (elaboración propia, 2019)	54
Figura 14. Estado civil de los trabajadores. (elaboración propia, 2019)	55
Figura 15. Estado civil de los trabajadores según rango de edad. (elaboración propia, 2019)....	57
Figura 16. Número de trabajadores según rango de edad por género. (elaboración propia, 2019)	58
Figura 17. Características de las generaciones Baby Boomers, X y Y. (elaboración propia, 2019)	60
Figura 18. Estrato socio-económico de los trabajadores. (elaboración propia, 2019).....	62

Figura 19. Nivel de estudio de los trabajadores según género. (elaboración propia, 2019).....	62
Figura 20. Porcentaje de trabajadores con /sin hijos por género. (elaboración propia, 2019).....	64
Figura 21. Número de hijos según rango de edad. (elaboración propia, 2019).....	65
Figura 22. Número de hijos por su rango de edad según rango de edad de los padres. (elaboración propia, 2019).....	66
Figura 23. Tenencia de vivienda por parte de los trabajadores. (elaboración propia, 2019).....	66
Figura 24. Nivel del cargo de los trabajadores según género. (elaboración propia, 2019).....	68
Figura 25. Tipo de contratación de los trabajadores según género y nivel estratégico. (elaboración propia, 2019).....	69
Figura 26. Rango salarial de los trabajadores según género. (elaboración propia, 2019).....	70
Figura 27. Antigüedad de los trabajadores según rango de edad Vs género. (elaboración propia, 2019).....	71
Figura 28. Antigüedad de los trabajadores según nivel de cargo. (elaboración propia, 2019)....	72
Figura 29. Participación de los trabajadores en actividades de bienestar. (elaboración propia, 2019).....	73
Figura 30. Actividades necesarias para el bienestar según rango de edades. (elaboración propia, 2019).....	74
Figura 31. Percepción de los trabajadores sobre las actividades necesarias para la CV laboral. (elaboración propia, 2019).....	76
Figura 32. Plan complementario, póliza de salud o medicina prepagada según nivel de cargo. (elaboración propia, 2019).....	77
Figura 33. Expectativas frente a actividades enfocadas en la salud. (elaboración propia, 2019)	78
Figura 34. Prioridades financieras elegidas por los trabajadores. (elaboración propia, 2019)....	79

Figura 35. Planes de ahorro de los trabajadores. (elaboración propia, 2019)..... 80

Figura 36. Porcentaje de elección de actividades preferidas en ratos libres. (elaboración propia, 2019) 81

Lista de anexos

Anexos 1. Encuesta de calidad de vida..... 117

Introducción

Las organizaciones han sufrido cambios en su gestión a lo largo de los años; de tal manera, que se han visto obligadas a desarrollar procesos de adaptación en el mercado que les permita sobrevivir en él. Hoy en día, se siguen aplicando los conceptos básicos de la administración, donde el principal objetivo es el aumento de la productividad. Dicha orientación ha permitido ampliar la visión, llevando a nuevas formas de hacer que la productividad no solo esté sujeta a operaciones mecanicistas; sino que, involucre y brinde un rol predominante al factor humano para la consecución de los objetivos estratégicos empresariales.

La productividad como fin de toda organización se consigue a través del capital humano con el que se cuente, actualmente lograr procesos de cambio organizacional que aumenten la satisfacción del trabajador hará que este indicador se eleve en los niveles deseados. Puchol (2012) indica que involucrar beneficios a los trabajadores es fidelizarlos, todas aquellas estrategias y planes que tenga una organización, deberá contemplar la construcción de espacios de bienestar y calidad de vida para sus trabajadores y; por lo tanto, puntualizar sus esfuerzos en una cultura enfocada en el bienestar social, menciona Martínez (2011, citado en Lacalle, 2012) que las estrategias no las hace realidad una organización, ni la tecnología, ni procesos perfectos, las estrategias son visibles y sus resultados oportunos y efectivos solo a través de las personas, de ahí, la necesidad de conocer muy bien a quienes aportan a la empresa y brindarles los mejores beneficios para desarrollar la fidelización.

En un contexto laboral es fundamental percibir a los trabajadores como seres integrales para el desarrollo de sus potencialidades, lo cual con seguridad conlleva a la generación de compromiso y satisfacción frente a la labor realizada, dando así la oportunidad de crecimiento en ambos sentidos, concebir a los trabajadores integrales, requiere de un estudio profundo de los mismos, Purdon (2018) hace referencia a los cambios, transiciones o eventos de la vida de los trabajadores, los cuales deben ser tenidos en cuenta para realizar una planeación de beneficios acorde a las etapas de la vida por las cuales están pasando; es decir, están pensando en comprar casa, casarse, tener hijos, jubilarse; etc., es por esas razones que esta investigación

apunta a un diagnóstico preliminar que sirva de insumo al diseño de un plan a la medida de las necesidades de los trabajadores.

Pensar en el talento humano desde la contemporaneidad, ha permitido adelantar estudios acerca del comportamiento de las personas, con el fin de entender cuáles son sus necesidades y motivaciones que claramente deben ser cubiertas desde el principal factor de desarrollo y producción como lo es el trabajo. Es por lo que actualmente las organizaciones se preocupan por ofrecer al colaborador oportunidades motivacionales para su crecimiento personal, profesional y por ende beneficiando a la organización en la cual se desempeña.

La preocupación por la calidad de la vida en el trabajo (CVL) y la humanización en los entornos de trabajo inicia en la década de los años 70 gracias al Ministerio de trabajo de los EE. UU., donde alcanza el reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del *Movimiento de CVL*, igualmente, con el patrocinio de la empresa FORD (Granados, 2011). A partir de este momento, este tema se populariza tanto en los EE. UU. como en Europa (Lozano, 2014). Con respecto a Colombia, los estudios son escasos; sin embargo, desde el Ministerio del trabajo e instituciones como el Banco de la República, se actualizan cifras generalizadas de la situación. Por ejemplo, un factor relevante en Colombia, de acuerdo con el estudio realizado por Gómez, Galvis y Royuela (2015) señala que, el 93,4% de las horas extras que se trabajan, los empleados lo están realizando de manera gratuita, una situación que conlleva a alteración de tiempos y afectación de las finanzas de los trabajadores, factores que generan un impacto de estrés y desbalance de la calidad de vida laboral. Hoy en día, estos factores y estudios brindan un espacio de preocupación y atención por parte de los empresarios colombianos, orientados no solo a dar respuesta a las reglamentaciones del gobierno; sino que también, quieren atender las necesidades de sus trabajadores, mejorar su entorno y bienestar y obtener el beneficio del aumento de la productividad y rentabilidad de sus negocios. En el caso de la empresa objeto de estudio, hoy sus preocupaciones se incrementan debido al impacto negativo que está presentando en referencia a situaciones con la rotación de sus trabajadores, el clima tenso, la ausencia de un plan de bienestar y la evidencia en evaluaciones de retiro que señalan mejores ofertas salariales por fuera y de calidad de vida en tiempo e incentivos. Estudios como los de Martínez, Oviedo y Luna (2015) muestran factores que generalmente no son tenidos en cuenta en las encuestas de satisfacción de vida laboral y que se perciben relevantes; en su caso, investigaron en el sector

manufacturero de la región caribe en Colombia, encontrando que quienes trabajan en temperaturas bajas se veía afectada la destreza manual, a diferencia de temperaturas altas, la atención y conciencia se veían en descenso. Por tanto, trabajar en un ambiente físico con condiciones inadecuadas, es una variable que puede afectar la productividad, el desempeño y la actitud frente a las labores. Es importante recalcar que la responsabilidad de la calidad de vida laboral es un asunto que involucra los gobiernos, las instituciones, las directivas de las empresas y a los trabajadores; de manera que, no debe limitarse a los empresarios dicha labor. Se hace necesario, estar actualizados con estudios de investigación, como los mencionados, que permitan consolidar factores relevantes para aplicar en el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de los trabajadores y la organización. Conforme los estudios y cifras presentadas por las entidades gubernamentales y las instituciones educativas, es evidente que las necesidades se van transformando y que cada empresa requiere de estudios específicos y planes de bienestar a la medida para brindar un impacto real y estratégico.

Por lo anterior, esta investigación pretende aportar con el diseño de un plan de bienestar a la medida a una empresa del sector financiero que busca fidelizar a sus trabajadores, llevando a todo su equipo a un nivel de satisfacción óptimo respecto a sus necesidades y expectativas; así mismo, proyectar competitividad de la empresa en el mercado, que apunte a la rentabilidad y productividad, alineando una estrategia de intervención proyectiva; para lo cual, se involucró a todos los trabajadores en el diagnóstico de la situación actual de la empresa, realizando una encuesta que permitió conocer a la población, explorar su percepción sobre la calidad de vida laboral y las condiciones laborales; los resultados obtenidos permitieron identificar factores ausentes y expectativas relevantes para el bienestar de los trabajadores; tales como, oportunidades de crecimiento profesional y laboral, apoyo para la educación, el ahorro y la vivienda, reconocimiento y ascensos, bienestar para la salud y riesgos laborales, dentro de satisfactores mencionados también se encuentra la necesidad de desarrollar actividades recreativas donde se incluya a sus familias, dichas evidencias fueron insumos relevantes para diseñar el plan de bienestar a la medida que involucro un plan de intervención que se convertirá en estrategia de mejora para la empresa. De acuerdo con los objetivos planteados se realizó una investigación de tipo propositivo y descriptivo, con un diseño no

experimental enfocado desde una perspectiva humanista constructivista para indagar la realidad actual de la empresa.

La investigación se presenta estructurada en seis capítulos: en el primero se realiza una contextualización de la empresa objeto de estudio, el segundo capítulo permitirá explorar el proceso de investigación que involucra objetivos, justificación y metodología investigativa, un tercer capítulo estará enfocado en presentar la revisión de literatura que relaciona conceptos alrededor del bienestar en las organizaciones, con elementos como, la calidad de vida, el bienestar social; entre otros. El cuarto capítulo hace referencia a la presentación y análisis de los resultados como fuente primordial para el cumplimiento de nuestro objetivo principal que es el diseño del plan de bienestar en una propuesta de intervención, la cual se encuentra en el quinto capítulo, donde se estructuran planes de acción, objetivos de lo que será la intervención a proponer, indicadores y alcance de cada programa. En el sexto capítulo se podrán encontrar las conclusiones de este trabajo investigativo y se da cierre con la lista de referencias que aportaron al desarrollo de este documento.

Capítulo I

1. Contextualización del sector financiero Libranzas

1.1. Entorno

Desde el origen del cooperativismo en Colombia a mediados de los años treinta del siglo XX, "el crédito ha permitido solucionar necesidades vitales de las personas y contrarrestar el agiotismo en los presupuestos familiares" (Serna y Páez, 2006, párr. 3). Con la creación de fondos con las características de ser cerrados, laborales y productivos, se dio como garantía de los préstamos realizados la autorización expresa del empleado para que sea descontado de su sueldo ciertas sumas que daban como pago de cuotas calculadas, lo que hoy se conoce como libranza (Serna y Páez, 2006; ASCOOP, 2016).

Es así como la libranza tiene sus orígenes desde mediados del siglo XX, de acuerdo con el código sustantivo de trabajo, donde se dio la autorización de descuento de algunos ingresos para el pago a aquellas entidades operadoras que ofrecían productos, bienes o servicios a aquellos

trabajadores vinculados a las empresas. Los descuentos de salario realizados por parte de los empleadores estaban autorizados por el trabajador eran girados a cajas de ahorro, cooperativas o incluso créditos asumidos con el mismo empleador. Para los años sesenta, esta modalidad se expandió como alternativa para impulsar las ventas a sitios de comercio como almacenes de vestuario y electrodomésticos.

Desde la década de los ochenta del mismo siglo hasta entrado el primer decenio del siglo XXI, no se tienen referencias especializadas sobre las libranzas, simplemente anuncios que relacionan regímenes de subsidio familiar y cajas de compensación familiar. Por ejemplo, en los años ochenta del siglo XX, se radican las leyes 21 de 1982 y 79 de 1988. La primera, en la que se modifica el régimen de subsidio familiar, en su capítulo V, artículo 41 se habla sobre las condiciones para que las Cajas de compensación familiar adelanten actividades financieras con sus empresas, trabajadores, pensionados, independientes y desempleados afiliados, especialmente en el punto 14.2, que habla sobre las operaciones autorizadas a las secciones especializadas de ahorro y crédito de las Cajas de compensación familiar, a saber: “Aplicar el sistema de libranza para el ahorro y/o pago de créditos, cuando los trabajadores afiliados así lo acepten voluntaria y expresamente; mecanismos en el que deberán colaborar los respectivos empleadores, sin que implique para estos últimos responsabilidad económica”. (Congreso de la República de Colombia, 1982, Art. 41, subsección. 14.2).

La Ley 79 de 1988 en su artículo 142 (Congreso de la República de Colombia, 1988), trata sobre obligación de aplicar la deducción por libranza por deudas que tengan trabajadores o pensionados de entidades públicas o privadas con cooperativas, eso sí, sin que se ponga en riesgo o se vulneren los derechos al mínimo vital y a la vida digna de la persona.

Y el artículo 4 de la misma ley:

Toda persona, empresa o entidad pública o privada, estará obligada a deducir y retener de cualquier cantidad que haya de pagar a sus trabajadores o pensionados, las sumas que estos adeuden a la caja de compensación o cooperativa o fondos de empleados, cuya obligación conste en libranza, títulos valores, o cualquier otro documento suscrito por el deudor quien para el efecto deberá dar su consentimiento previo. En ningún caso las personas y entidades señaladas en este artículo podrán cobrar cuota de administración o suma alguna por realizar esta operación. (Art. 4).

A partir de la ley de formalización y generación de empleo de 2010, se estableció la autorización de descuentos por escrito entre el colaborador y el empleador por el otorgamiento de préstamos. A raíz del proyecto de Ley 66 de 2010 Cámara / 280 de 2011 Senado, donde se establecía el marco general para la libranza y se da origen a la Ley 1527 de 2012 del representante Simón Gaviria, por medio del cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones como los derechos y obligaciones de los actores de la misma, así como la posibilidad de beneficiarse al contratista y el impedimento para aquellos trabajadores que devengaban un salario mínimo. Se dio la creación del Registro único Nacional de entidades operadoras de libranza (RUNEOL) con el fin de validar aquellas entidades prestadoras de servicios de libranza, cuya administración está a cargo de las cámaras de comercio.

De tal manera, con dicha formalización se potencializó el mercado de libranzas y las operaciones con ellas; por lo tanto, el Ministerio de Industria, comercio y turismo busca reglamentar el mercado de operaciones de libranza y su gestión de riesgos de aquellas entidades no vigiladas por la Superintendencia Financiera

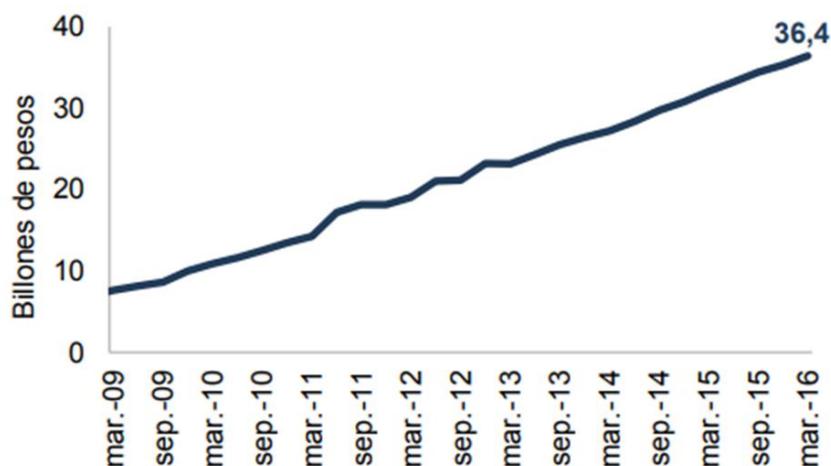


Figura 1. Evolución de la cartera libranzas- establecimientos bancarios. (Castro, 2016)

El sector financiero demuestra ser el sector de mayor crecimiento en los últimos años, según la superintendencia financiera en su informe de gestión 2016 donde indica que pese a la inflación y la dinámica económica por la cual está atravesando el país. Las utilidades del subsector establecimiento de crédito al cierre de 2016 alcanzaron los \$10.9 billones, de los cuales correspondieron a los bancos \$10.3 billones, a las corporaciones financieras \$500.1 miles de millones (mm), a las compañías de financiamiento \$30.0 mm y a las cooperativas financieras con \$61.1mm. La utilidad operacional de estos intermediarios se originó principalmente por la cartera (56.0%), la valorización de las inversiones (9.7%), la utilidad en venta de inversiones, los dividendos provenientes de las acciones (10.4%) y las comisiones de los servicios financieros (11.2%) (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro de los establecimientos crediticios se ubican aquellas entidades de servicios financieros dedicadas a la colación de créditos de consumo.

Sin embargo, a raíz de la crisis financiera que se presentó el año anterior con el manejo inadecuado de recursos con entidades financieras con un desfaldo de al menos 1,5 billones de pesos, donde se encontraron modalidades delictivas como captación ilegal, fraude, falsedad de documento y hasta posible lavado de activos. Llevando a la reestructuración de varias entidades del sector. De la misma forma se da origen al Decreto 1348 de 2016 (Ministerio de Industria y comercio, 2016) por el cual se reglamenta de información y la gestión de riesgos en la venta de y administración de operaciones de libranza efectuadas al amparo de la Ley 1527 de 2012. Considerando:

Que por la importancia que la venta y administración de cartera de operaciones de libranza efectuadas al amparo de la Ley 1527 de 2012 tienen para la economía como mecanismo de financiamiento, estas actividades deben realizarse en adecuadas condiciones de seguridad y transparencia. Que es conveniente que los riesgos inherentes a las operaciones de venta y administración de cartera de operaciones de libranza sean revelados a los compradores por parte del vendedor. Que, en consecuencia, para los fines antes señalados, se requiere reglamentar la revelación de información y la gestión de riesgos en la venta y administración de cartera correspondiente a operaciones de libranza (p. 1).

Es por ello por lo que se hace necesario controlar y reglamentar a través de las entidades regulatorias como la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia Financiera de Colombia y Superintendencia de la economía solidaria quienes en un trabajo conjunto construyen el documento ABC de las libranzas en Colombia exponiendo los parámetros para el manejo de las libranzas con conceptos tanto por los prestadores de libranzas como por los beneficiarios de estas.

Según la Superintendencia Financiera, desde el 2012 la cartera de libranzas ha ido creciendo en una tasa de anual promedio de 17,7 por ciento y al corte del primer trimestre de 2016 totalizó cerca de \$36,4 billones de pesos, más de tres veces la cartera de microcrédito y cerca del 90% de la de vivienda.

El menor riesgo de las libranzas se debe a la medida que el flujo de pagos cuenta con una garantía que permite disminuir el impacto administrativo del riesgo de pago en el costo de financiación, de tal manera esto ha permitido que las tasas de interés se mantengan por debajo de otros créditos de consumo.

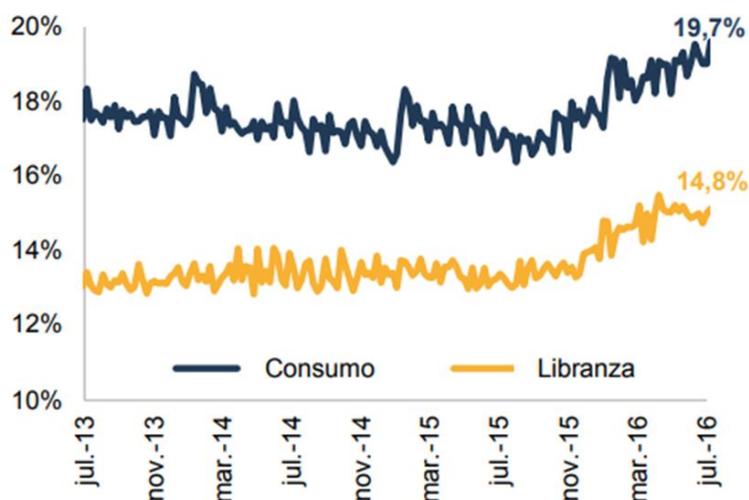


Figura 2. Evolución de los créditos de libranza Vs los créditos de consumo. (Castro, 2016)

Según la Superintendencia Financiera al cierre de julio de 2016 la tasa efectiva promedio para los créditos de libranza fue del 14,8% cerca de 5 puntos porcentuales por debajo de otros créditos de consumo.

1.2. Empresa de servicios financieros: Historia.

La Empresa se constituyó como una entidad de carácter multiactivo, que da la posibilidad a sus clientes de invertir en varios tipos de activos, aparte de los tradicionales como la renta fija y variable: divisas, acciones, instrumentos derivados, bonos, etc., y registrada bajo el ente de control y vigilancia, Superintendencia de economía solidaria desde 2003. Su objetivo se centraba en elevar el nivel económico, social y cultural de sus asociados; proteger sus ingresos y cooperar en la satisfacción de los requerimientos de servicios de créditos de los miembros en el marco del cooperativismo. Es una entidad de servicios financieros que ofrece productos y servicios de crédito y financiación a independientes, microempresarios, empleados y pensionados otorgando financiamiento alternativo a los colombianos que requieren otras opciones. Actualmente cuenta con 63 empleados.

1.3. Plan estratégico de la empresa de servicios financieros

Tabla 1
Plan estratégico organizacional

Misión	Visión
Acompañar a los clientes con servicios financieros en el logro de sus sueños.	Para el 2020 aspira estar entre las cinco primeras compañías entre sus pares, por volumen de activos, ser líder en rentabilidad. Lograr clientes satisfechos y desarrollar talento humano motivado, causando alto impacto social.
Valores corporativos	
Concepto	Definición
Honestidad	La conducta de los accionistas, empleados, directivos y administradores de la entidad ha de regirse por la decencia, el decoro y el recato, sus actuaciones serán justas y firmes en coherencia con los principios y las actuaciones se basarán en procedimientos claros que no generen dudas hacia los terceros.
Confianza	La confianza es la seguridad de que todos los accionistas, empleados, directivos y administradores de la entidad estamos en capacidad de actuar de manera ética en

	todas las situaciones generando tranquilidad y satisfacción hacia los usuarios y clientes.
Respeto	Es el reconocimiento y aceptación de las diferencias individuales de las personas que conforman la entidad, con los proveedores, clientes, compañeros de trabajo y ciudadanos en general. Es el acatamiento, la deferencia y consideración que se deben unos a otros. Es la base fundamental para la integración y el desarrollo de la entidad. Comprende también el cumplimiento con las obligaciones en los plazos y fechas determinadas.
Responsabilidad	es la obligación que deben tener todos los accionistas, empleados, directivos y administradores de la entidad de cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas, asumiendo las consecuencias de los propios actos. Es el principio de correspondencia entre un actuar y su consecuencia, sin perder de vista la fidelidad que se debe a la entidad en el cumplimiento de sus planes y objetivos.
Pertenencia	Es sentirse cada uno de los accionistas, empleados, directivos y administradores de la entidad, como parte integral del equipo de trabajo orientados al cumplimiento de las metas establecidas y al desarrollo del objeto social.
Innovación	Encaminar los esfuerzos a la creación y mejoramiento continuo de los procesos, generando un modelo operacional flexible de acuerdo con las necesidades del mercado, soportado en desarrollos tecnológicos ajustados al modelo.
Responsabilidad Social	Ser un pilar de desarrollo en las comunidades donde hay presencia, mejorando la calidad de vida de los clientes y usuarios.
Ambición	Constante fuerza que mueve a las personas a continuar con empeño y sin desistir a perseguir sus aspiraciones, en la obtención de un fin. Deseo por servir y progresar.

Nota: elaboración propia (propiedad de la empresa, 2018)

1.4. Estructura organizacional

Actualmente, la organización se reinventa con el fin de mantenerse en el mercado, lo que la lleva a realizar un ajuste a su estructura organizacional, fortaleciendo sus operaciones y su razón de ser, reorganiza sus vicepresidencias en subgerencia, gerencias y coordinaciones; como lo indica la figura 3. Esto les ha permitido orientar sus procesos estratégicos a través de una estructura organizacional en pro del aumento de su productividad y de su permanencia en el mercado. Es claro que el ajuste de procesos estratégicos – estructura organizacional contribuyen de modo claro a un mayor rendimiento en las empresas (Fernández, Sánchez, Rico, 2001)

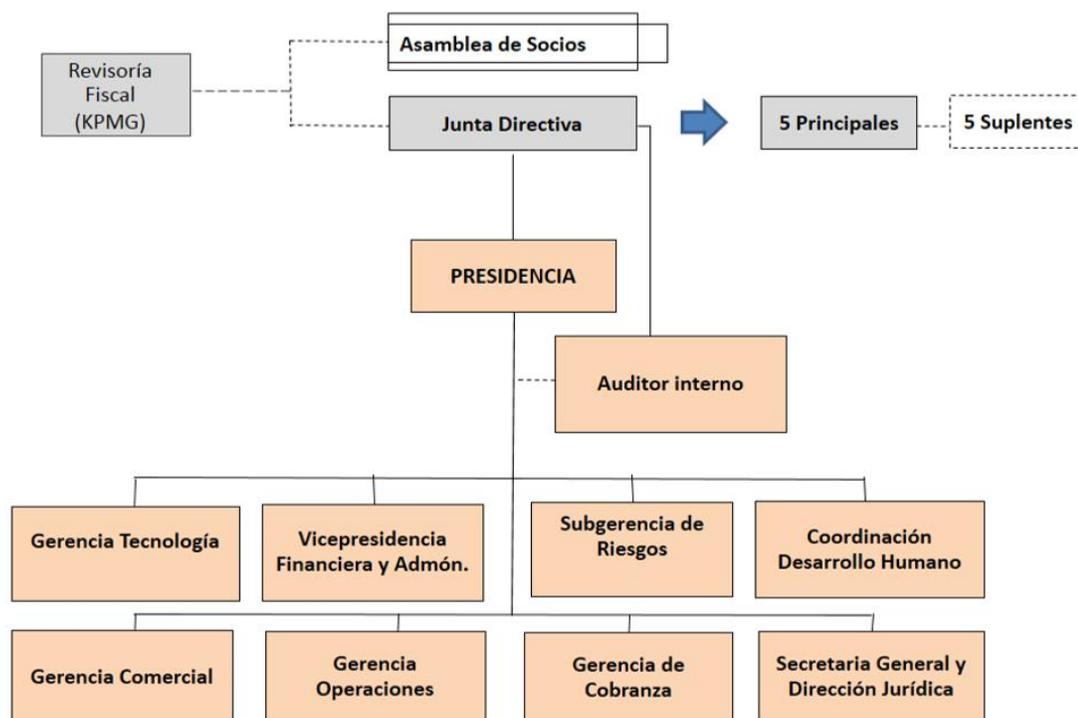


Figura 3. Organigrama del contexto organizacional. (propiedad de la empresa, 2016)

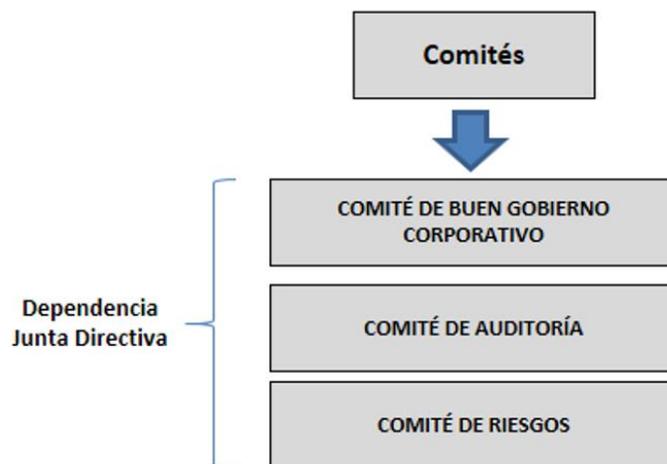


Figura 4. Staff de la empresa de servicios financieros. (propiedad de la empresa, 2016)

a. Auditor Interno

Tiene la misión de evaluar sistémicamente cada uno de los procesos al interior de la organización que permitan la disminución de brechas y en esa medida contribuir al logro de los objetivos estratégicos definidos por la presidencia. Este cargo añade valor a todos los

procesos auditados en la compañía. De igual forma, dentro de sus funciones es velar por el cumplimiento de los parámetros definidos dentro del comité del buen gobierno corporativo, presentando lo adelantado en el comité de riesgo y de auditoría evidenciando transparencia en concordancia con los valores organizacionales.

b. Vicepresidencia financiera

Dentro de los principales retos de esta vicepresidencia, se encuentra la consolidación estratégica de todos y cada uno de los objetivos que los lleve a convertirse, tal como lo dicta su visión, en una compañía líder en rentabilidad.

En este momento, el mercado de los servicios financieros pese a ser de los de mayor crecimiento según la Superintendencia Financiera, atraviesa una situación difícil donde el fondeo es uno de sus principales objetivos para el sector de libranzas.

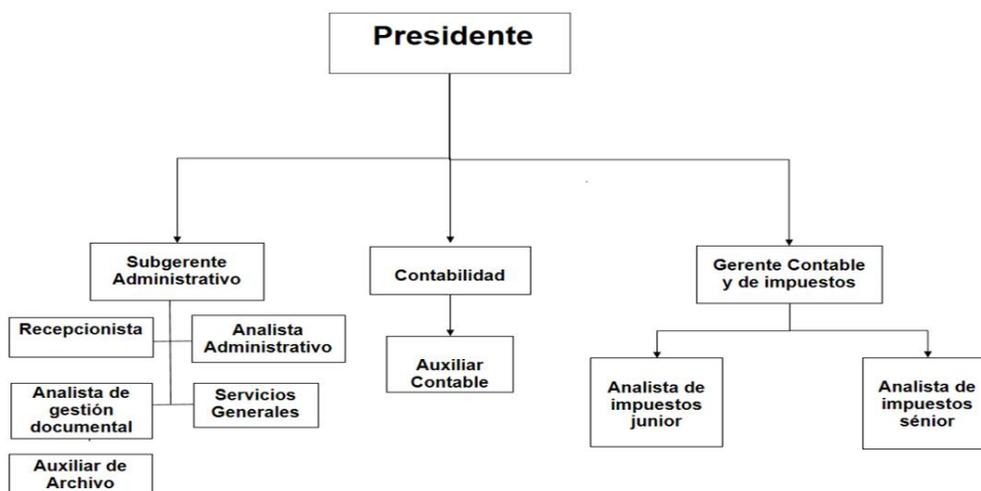


Figura 5. Organigrama de la vicepresidencia financiera y administrativa. (propiedad de la empresa, 2016)

La optimización de recursos propios más la posibilidad de obtener recursos provenientes de la banca nacional, hacen que todos sus esfuerzos se enfoquen en el posicionamiento en el mercado en pro de la recuperación de la confianza para continuar ofreciendo servicios financieros como solución a aquellos trabajadores que desean acceder a los créditos en el mercado financiero.

Mantenerse como vicepresidencia, implica la dirección de tres sub áreas las cuales son consideradas estratégicas en términos de la importancia que tienen para la presidencia; el mantenimiento de su administración y sus finanzas hace que sus funciones sean vitales en el desarrollo y crecimiento del negocio.

c. Gerencia de tecnología

La gerencia de tecnología está encargada del desarrollo de la plataforma robusta que permita soportar las operaciones que se manejan como entidad de servicio financieros. Contar con un brazo tecnológico los posiciona como una entidad con respaldo, que les permitirá asumir su gestión desde procesos sólidos y capaz de responder a las demandas del mercado actualmente.

De igual forma, el respaldo tecnológico a través de desarrollo de bases de datos, da paso a ser avalados directamente por la Superintendencia financiera y no solo por la Superintendencia de sociedades como actualmente está.

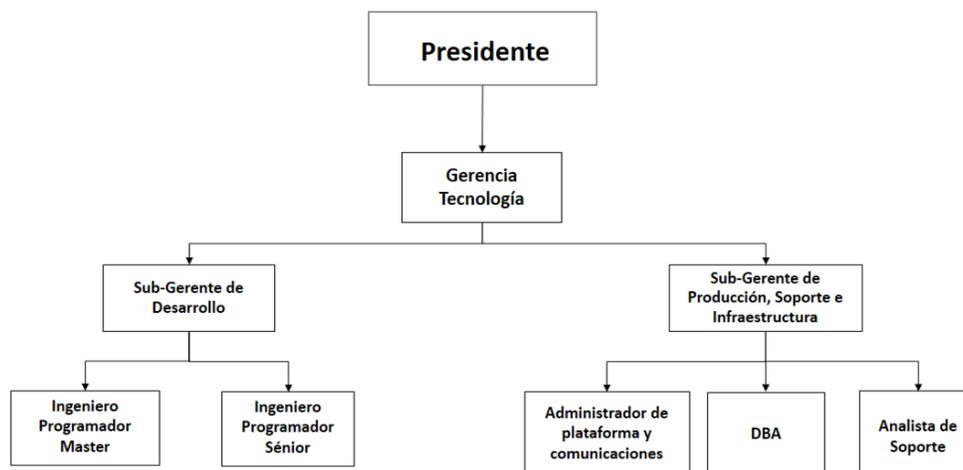


Figura 6. Organigrama gerencia de la tecnología. (propiedad de la empresa, 2016)

Cabe resaltar la importancia de la administración de las telecomunicaciones quienes se encargan del mantenimiento preventivo e innovador de la red que les permita consolidarse

como una organización con una estructura administrativa sólida pensada en el bienestar del cliente interno y externo.

d. Subgerencia de riesgos

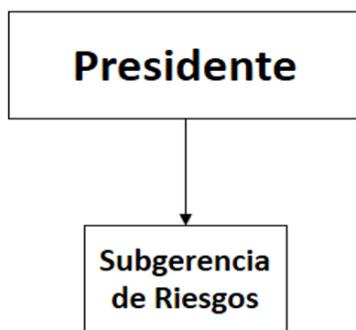


Figura 7. Organigrama subgerencia de riesgos. (propiedad de la empresa, 2016)

La subgerencia de riesgos se encarga de evaluar todos los riesgos cualitativos y cuantitativos del mercado; tanto internos como externos, que puedan inferir en el desarrollo de los procesos propios de la organización en pro del cumplimiento de la estrategia. Es clave como subgerente, la validación de los riesgos internos y externos identificando, evaluando y mitigándolos, trabajo que se hace de la mano del comité de riesgos, con el fin de presentar al presidente, siendo su línea directa de reporte, lo cual permite el desarrollo de políticas, planes y procedimientos necesarios en pro de su gestión.

Siendo una entidad regulada por la Superintendencia de sociedades, sujeta a su inspección, vigilancia y control, cabe anotar la responsabilidad frente a la prevención de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, los riesgos pueden venir de clientes, proveedores o demás entes que tengan interrelación con la organización. De ahí la importancia de la evaluación de los diferentes tipos de riesgos que los protejan de acciones legales o penales que les impida la continuidad del negocio, favorezca el sostenimiento del negocio, aumente sus índices de confianza y en esa medida el interés de inversión, contribuyendo a la consolidación de la organización dentro de mercado y permitiendo la mejor toma de decisiones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos ya trazados.

Esto conlleva a la adecuada gestión de los comités de buen gobierno corporativo, auditoría y de riesgos, actuando como entes importantes de seguimiento y regulación al interior de la organización, apalancando de manera estratégica la mejor toma de decisiones.

e. Gerencia comercial

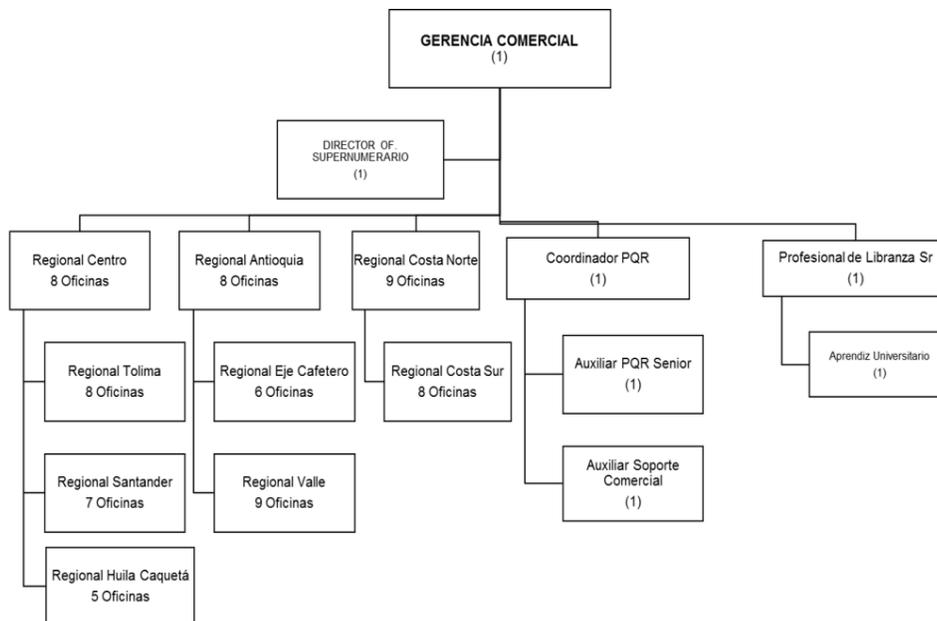


Figura 8. Organigrama gerencia comercial. (propiedad de la empresa, 2016)

La gerencia comercial tiene retos importantes dentro de la organización. Desde la dirección, acudiendo a los buenos oficios comerciales, se encuentra encargado de la consecución de convenios de colocación con los bancos y entidades financieras que permitan tanto el fondeo como la recuperación de la confianza en el mercado financiero. La consecución de estos convenios traza un importante objetivo para el mantenimiento de las operaciones en la medida que es la manera de ampliar su cobertura a través de la mayor colocación de créditos de libranza; de esta manera, se ampliarán el número de clientes siendo evidentemente una de las premisas del área comercial.

Dentro de sus objetivos, adicionalmente; se encuentra el aumento mensual de los clientes, lo cual se verá reflejado en los rendimientos que el negocio genere, esto se consigue a través

de diferentes estrategias y campañas comerciales a lo largo del año, de la mano con un trabajo efectivo del área de cobranzas de la organización.

En miras de lo anterior, se convierte en un reto más amplio al salir de una de sus líneas de negocio como lo era el microcrédito, el cual era entregado a tenderos de la ciudad, lo cual implica que los ingresos que entraban por esta línea de negocios, deban ser suplidos adicionalmente por la línea de créditos de libranza.

f. Gerencia de operaciones

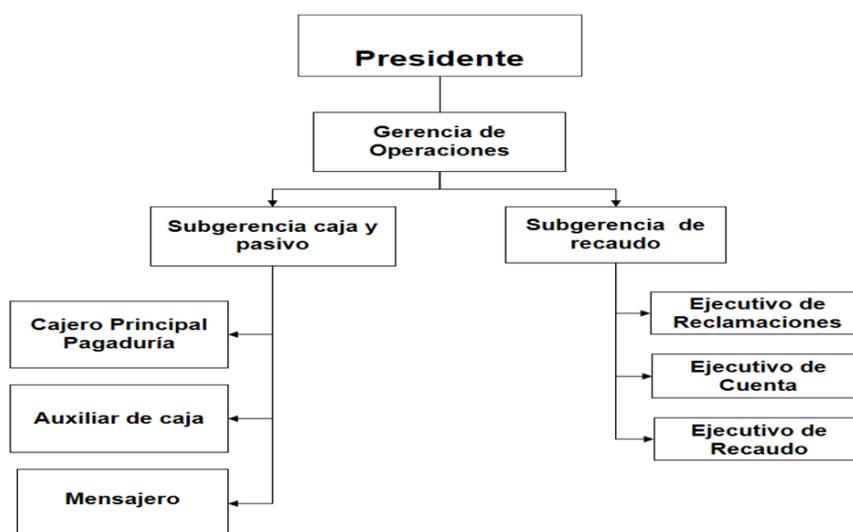


Figura 9. Organigrama gerencia de operaciones. (propiedad de la empresa, 2016)

La gerencia de operaciones confluencia sus actividades y objetivos en el aumento de la productividad, apoyado en acciones de carácter administrativo y comercial que impulsan el desarrollo del mercado de las libranzas de manera eficiente con un reporte directo a la presidencia, lo cual le permite una adecuada interacción con las demás gerencias encaminadas al cumplimiento de las estrategias organizacionales y; por lo tanto, el posicionamiento en el mercado.

Optimizar los procesos, garantizar el recaudo, garantizar la existencia, idoneidad y control de las garantías recibidas y otorgadas y garantizar los procesos de desembolso y legalización dentro de los tiempos establecidos, son los principales objetivos de la gerencia de operaciones

los cuales aseguran unos procedimientos correctos enfocados en el aumento de la productividad en cada uno de sus procesos.

g. Gerencia de cobranzas

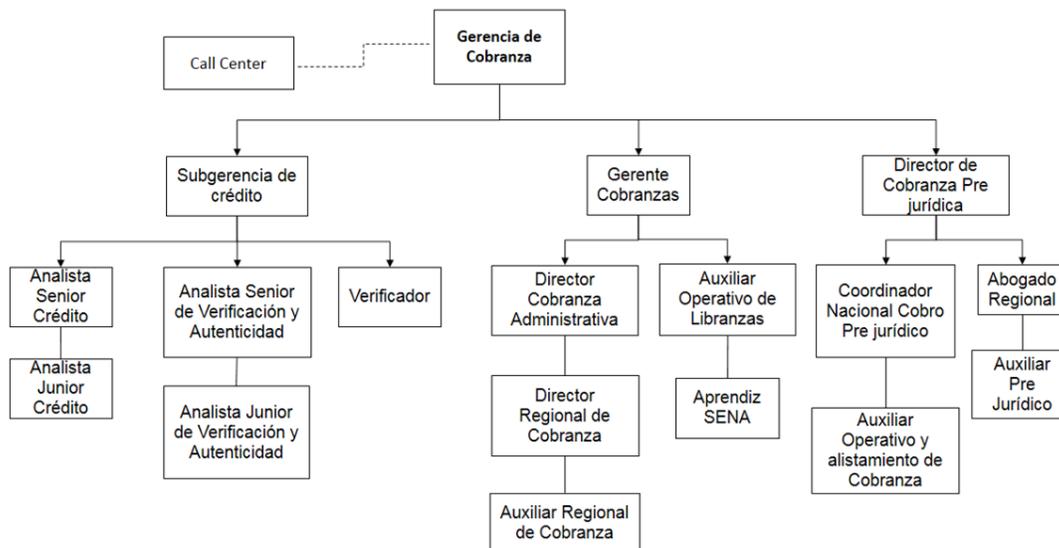


Figura 10. Organigrama gerencia de cobranza (propiedad de la empresa, 2016)

La gerencia de cobranza mantiene toda su operación pese al cambio por el cual se está atravesando, esta contiene una actividad misional encaminada a la recuperación de la cartera, lo cual permitirá la correcta evolución del negocio. Ser una entidad de servicios financieros lleva a tener una gerencia de cobranzas con una robusta estructura en términos administrativos y estratégicos, lo que les permite la optimización de los recursos propios, disminuyendo las franjas de mora y generando la oportunidad para la organización de proyectarse en términos de inversiones y apalancamiento con el recurso propio mientras el área comercial trabaja en pro de la consecución de convenios de colocación.

h. Coordinación de desarrollo humano

Aún sin ser considerada un área staff de la organización, reduce su vicepresidencia a una coordinación. Una coordinación con procesos enmarcados en operaciones tácticas; sin

embargo, al realizar un análisis de cada una de las gerencias se evidencian todas aquellas operaciones estratégicas que debe asumir la coordinación de desarrollo humano.

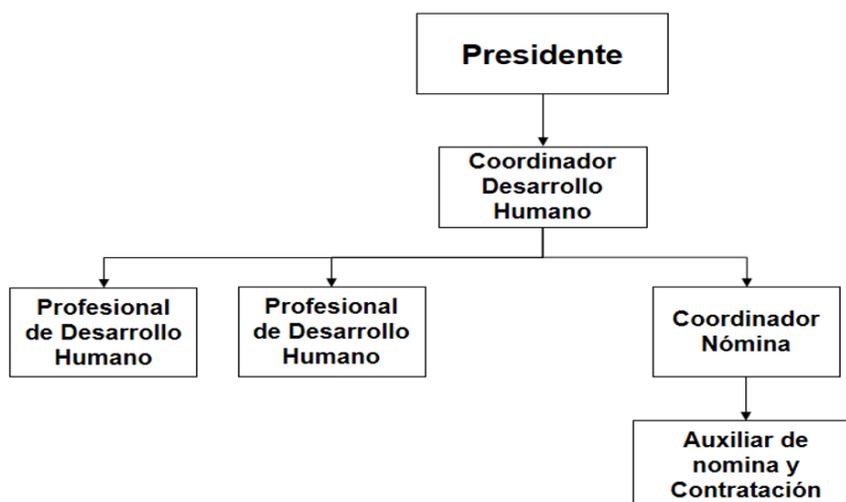


Figura 11. Organigrama coordinación de desarrollo humano. (propiedad de la empresa, 2016)

Atravesar por una situación de cambio, da la oportunidad de re evaluar las estrategias y siendo el talento humano su principal recurso, es allí donde se evidencian sus principales retos en la organización.

Son inminentes los riesgos en términos de productividad cuando el recorte de personal llega, cuando hay un panorama de incertidumbre marcado por la desconfianza general del mercado, sumando a ello la inexistencia de un plan de bienestar que fidelice a los trabajadores de la organización y permita la retención de aquellas personas claves del negocio.

Los valores corporativos son un instrumento de identificación externa e interna de la empresa. Como tal, refiriéndose a los trabajadores, ayudan a mantener una identificación personal y colectiva; y, por tanto, un ambiente laboral aceptable. Cuando el trabajador siente que se está fallando en su responsabilidad, no tienen un sentir de pertenencia hacia la empresa, y la confianza se está perdiendo, se está en una situación en que es necesario intervenir, hacer partícipe a los trabajadores para saber cuáles son las fallas que perciben, si la empresa les está fallando en la satisfacción de necesidades para su desempeño laboral o relacional, o saber las causas de su escasa motivación para el cumplimiento de tales valores.

Es en este punto, donde entra a tener un protagonismo importante la responsabilidad social junto con la ambición, no solo vista la primera como uno de los componentes de los valores corporativos, sino por su significado, porque bien se puede extender también a los trabajadores y la empresa: que cada trabajador sea un pilar de desarrollo en la empresa, mejorando su calidad de vida y la de sus compañeros. Con ello se busca que no solo el bienestar de los trabajadores esté a cargo de la empresa, sino que los trabajadores tengan la iniciativa para aportar y ser creadores de su propio bienestar. La ambición servirá como motor de persistencia y perseverancia en alcanzar los objetivos propuestos.

Desde la empresa, el auditor interno y la coordinación de desarrollo humano tendrán un protagonismo interesante por su trabajo para aportar en el bienestar de los trabajadores y en que los propósitos corporativos se cumplan. El auditor interno tiene un papel importante para forzar a hacer cumplir lo acordado, entre otros acuerdos, con una consolidación de beneficios que generen mayor confianza, sentido de pertenencia y motivación en los trabajadores para con la empresa. La coordinación de desarrollo humano debe encargarse de brindar todas las herramientas necesarias para el buen sentir del trabajador, su relacionamiento con sus pares, el brindar un ambiente de trabajo agradable y digno.

El reto de desarrollo humano es trabajar con el principal activo de la organización, para ello debe convertir todas y cada una de sus estrategias en el insumo para la satisfacción de cada trabajador que apunte al aumento de la productividad y a la consecución de objetivos en conjunto que impulsen las estrategias de la presidencia.

Capítulo II

2. Proceso de Investigación

2.1. Problema de investigación

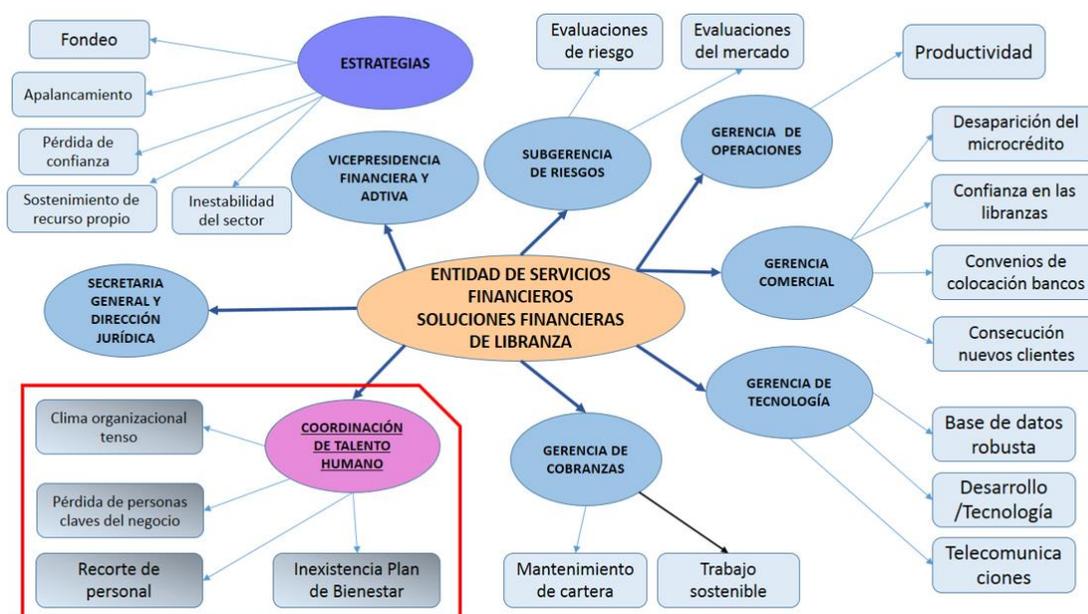


Figura 12. Mapa mental de problemas. (elaboración propia, 2019)

Ver la organización de manera holística permite identificar de qué manera el desarrollo humano juega un papel primordial y transversal en la consolidación de una organización que está pasando por un momento difícil en cuanto al sentir del trabajador. Los propósitos comerciales, acorde a la misión y visión orientan a la empresa a una sostenibilidad y al mantenimiento en el mercado a través de un musculo fuerte como lo son el recurso humano.

Es importante destacar que dentro de la visión de la empresa resaltan su interés por desarrollar talento humano motivado, causando alto impacto social. Entendiendo la administración del personal o la gestión del talento humano se hace necesario medir el impacto de las políticas organizacionales de desarrollo humano donde uno de los principales retos esta dado en la retención de aquel talento con habilidades diferenciales en términos de conocimiento y de gestión que permitan la pronta consolidación y cumplimiento de los objetivos de cada área y por

ende los objetivos y estrategias organizacionales. A pesar de tener una estructura organizacional creada (auditor; vicepresidencia financiera y administrativa; gerencia de tecnología, comercial, de operaciones, y de cobranza; subgerencia de riesgos; y coordinación de desarrollo humano), aún falta articularla para lograr los propósitos empresariales (económicos y sociales), un bienestar para sus trabajadores y un ambiente integral (empresa-clientes-trabajadores).

Desde el área de coordinación de desarrollo humano, se ha evidenciado:

- En los últimos 12 meses un aumento del índice de rotación por recorte de personal y renuncia de sus trabajadores. Al realizar la encuesta de retiro, se ha identificado 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.
- Un clima organizacional tenso.
- La ausencia de un plan de bienestar.

Es importante por ello resaltar la preocupación de la organización por el impacto sobre su gestión del índice de rotación, ya que genera consecuencias que impactan directamente en la productividad, uno de ellos es el sobre costo en los procesos de contratación y capacitación, sin dejar de lado, desmotivación, bajo sentido de pertenencia, desprestigio de la empresa, cultura organizacional poco clara; entre otras consecuencias.

En este sentido, es preciso desarrollar un plan de bienestar que le apunte a mejorar el bienestar y la calidad de vida, entregar mejores beneficios a los trabajadores y a sus familias atendiendo las necesidades de estos grupos poblacionales y de esta manera lograr la fidelización del talento humano apalancando los objetivos estratégicos de la organización, de lo contrario, seguirá persistiendo un clima organizacional tenso, desfavorable para los trabajadores y la empresa.

El trabajo para lograr un cambio es complejo, ya que como se anunció en la descripción de la Coordinación de desarrollo humano, se está en función del comportamiento del mercado, e independientemente de cómo se trabaje en el desarrollo humano de los trabajadores, estos tendrán la incertidumbre de su estabilidad laboral en la organización, afectando su calidad y su perspectiva de vida a futuro. Como también se resalta el planteamiento de crear un plan de

bienestar que fidelice a los trabajadores claves del negocio, se tiene el riesgo moral de crear un blindaje de aquellos trabajadores antiguos, que han sabido responder a los retos de la empresa y que no desearían algún tipo de competencia con nuevo personal en la empresa.

En la figura 12, se observan cada una de actuales problemáticas de la organización. Para efectos de este trabajo, se desea realizar un diseño de plan de bienestar en pro del mejoramiento de la calidad de vida, impactando positivamente al trabajador, aumentando la productividad y reteniendo el personal clave, para así finalmente minimizar el impacto de las problemáticas a las cuales se enfrenta la organización y posicionándola en el mercado.

2.2. Pregunta de Investigación.

¿Cómo diseñar un plan de bienestar para una empresa de servicios financieros que genere fidelización de su personal?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de bienestar para una empresa de servicios financieros generando fidelización de su personal.

2.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el perfil sociodemográfico de los trabajadores para establecer estrategias de bienestar que aporten a la fidelización de los trabajadores.
- Identificar las condiciones laborales actuales de los trabajadores que influyen en su bienestar y calidad de vida laboral.
- Integrar las expectativas frente a la calidad de vida que perciben los trabajadores para la construcción del plan de bienestar de la empresa de servicios financieros.

2.4. Justificación

Siendo el sector financiero uno de los sectores de mayor crecimiento en el país, para la empresa de servicios financieros en su interés de posicionarse como una de las cinco primeras organizaciones entre sus pares; hace del desarrollo del talento humano enfocado al impacto social una prioridad. En este camino, se hace necesario conocer y comprender detalladamente como está compuesto su equipo y en esa medida cuáles son sus necesidades.

La coordinación de talento humano juega un papel fundamental y estratégico dentro del desarrollo del capital a su cargo, en tal sentido, es consciente de su impacto en el ejercicio de crear condiciones que aumenten el bienestar y la calidad de vida laboral a través de políticas que lleven al equilibrio de la vida personal y laboral, lo cual es posible haciendo un análisis detallado de la población, conociendo sus necesidades, entendiendo sus expectativas y buscando alternativas para cumplir las mismas.

Contar con trabajadores satisfechos indudablemente redundará en productividad para la organización, de tal manera, se hace importante no solo suplir necesidades básicas sino desarrollar actividades diferenciales frente a otros empleadores que garanticen la retención del mejor talento humano, es por ello que diagnosticar la organización a través de herramientas que permitan el conocimiento de la población será la oportunidad para definir sus necesidades y conocer sus expectativas de bienestar y calidad de vida; en esa medida, llegar a la construcción de un plan de bienestar que genere fidelización del mejor talento humano.

La dinámica de este trabajo está orientada desde la maestría Gestión Social Empresarial, a través de la línea de economía, trabajo y sociedad. Conociendo la dinámica del trabajo e institucionalidad laboral como actores; la empresa, el trabajador y el contexto en el cual se desarrolla. Se diseñará un plan de bienestar para una empresa del sector financiero que busca fidelizar a sus trabajadores, a través de la consolidación de las necesidades y expectativas de sus trabajadores frente al bienestar y la calidad de vida que actualmente viven en la empresa, siendo estas percepciones insumo que brindará la orientación necesaria para construir un plan a la medida que con lleve al aumento de la productividad para la organización y el desarrollo para la comunidad.

2.5. Aspectos metodológicos

2.5.1. Investigación descriptiva desde un enfoque de desarrollo a escala humana

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 de esta entidad, de tal manera que se describirá cual es el estado actual de la misma y cuál es el estado deseado de acuerdo a la recolección de la información por medio de la encuesta realizada. Esta realidad dará paso a la construcción propositiva de una propuesta enmarcada en un plan de bienestar que impacte positivamente a los trabajadores; a partir de la observación de las experiencias que busca comprender el entorno y en esta medida proponer nuevas estrategias que permitan acercar dicha realidad a una deseada. Identificar el perfil sociodemográfico de la población objeto de estudio será el insumo inicial para la construcción de nuevos conceptos donde la percepción de cada uno de los participantes contará con un valor determinativo en la construcción de esta investigación.

El diseño se realiza de manera no experimental partiendo con el análisis de los datos que arrojó el instrumento de investigación sin tener la opción de modificar variables, ya que este estudio de la realidad será el que permita construir las variables en pro de la propuesta, siendo este el objetivo final del presente trabajo.

2.5.2. Descripción del instrumento, técnicas y medios de análisis de la información

A través del cuestionario denominado encuesta de calidad de vida (Ver Anexo 1) se buscará 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 condiciones laborales actuales que tienen los trabajadores y en la tercera variable se buscará conocer las expectativas de los trabajadores frente a la calidad de vida. Este instrumento se aplicará al total de la población actual de la empresa, que son 63 trabajadores, distribuidos en los niveles de cargo estratégico, tácticos y operativos.

En esta investigación se utiliza como técnica la encuesta que permite conocer a parte del perfil socio demográfico, cuáles son las necesidades en términos de bienestar y calidad de vida de los colaboradores de la entidad financiera en estudio.

La tabulación y análisis de datos se realizará a través de la herramienta Excel.

2.5.3. Categorías de análisis desde tres variables

- a. Perfil sociodemográfico de los 63 trabajadores de la empresa de servicio financieros
- b. Condiciones laborales actuales de los trabajadores de la empresa.
- c. Expectativas frente a la calidad de vida laboral que actualmente perciben los trabajadores en la empresa.

Capítulo III

3. Aspectos teóricos y categorías conceptuales

La organización es el medio en el cual se desarrolla el ser humano una vez inicia su vida laboral, por tal razón, se hace importante comprender su dinámica y cuáles son las relaciones que se generan en ella; por tal motivo, visualizar un entorno sano en el que los trabajadores puedan acceder a beneficios, crecimiento y relaciones laborales productivas, es posible, pero debe proveerse a la empresa de estrategias que brinden respuestas a las necesidades y expectativas de quienes aportan al desarrollo y crecimiento de la empresa.

3.1. Calidad de vida laboral

Desde el origen de la teoría de las relaciones humanas se ha buscado la humanización y democratización en pro de la dignificación del trabajo. De ahí se ha llegado al concepto de calidad de vida laboral que también ha ido evolucionando, presentando diferentes conceptos.

Como indica González, Peiró y Bravo (1996) el término calidad de vida laboral puede entenderse como una reacción del trabajador o experiencias frente al trabajo que desempeña convirtiendo así todos los factores relacionados como un índice de medición de este. La CVL, indica Cruz (2018) tiene como objetivo la valoración de la percepción de los trabajadores, en lo que concierne a su entorno laboral y la identificación de factores que hacen definir dicho entorno como negativo o positivo.

Calidad de vida laboral cuenta con un sin número de definiciones por ello se hace necesario mencionarlas en este documento:

Tabla 2
Definiciones de la calidad de vida laboral

Autor	Definición
Watson (1973)	calidad de vida laboral es “un proceso para humanizar el lugar de trabajo.”
Katzell Yankelovich, Fein Ornati y Nash (1975)	“...Un trabajador disfruta de alta CVL cuando: a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro; b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y c) siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales.”
Hoffenberg y Dyer (1975)	“La CVL puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales.”
Guest (1979)	“Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afecten su trabajo.”

Carlson (1980)	“Es una meta y a la vez un proceso continuo para ir mejorando esa meta. Como la meta la CVL es el compromiso de toda la organización para mejorar el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción y eficacia para las personas a todos los niveles de la organización. Como proceso, apela a los esfuerzos para lograr estas metas a través de una implicación activa de las personas dentro de la organización.”
Bergeron (1982)	“Aplicación concreta de una filosofía humanista a través de métodos participativos, con el objeto de modificar uno o varios aspectos del medio ambiente del trabajo para crear una situación más favorable a la satisfacción de los empleados y a la productividad de la empresa.”
Visauta (1983)	“la calidad de vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que sean buenas y suficientes: las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente (calidad del empleo aspecto objetivo); la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuo a las características del puesto (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por los individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente.”
Nadler y Lawler (1983)	“...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacionales.”
Mirvis y Lalwer (1984)	“una relación económica, social y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como $CVL = f(O, E)$, donde O presenta las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad.”
Mateu (1984)	“la oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo.”
Turcotte (1986)	“la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total.”

Sun (1988)	“un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas que incrementarían la productividad y la satisfacción.”
Fernández y Giménez (1988)	“el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano.”
Robbins (1989)	“la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales.”
Fernández (1990)	“Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y el clima organizacional, reflejado en bienestar del trabajador y productividad de las empresas.”
Fields y Thacker (1992)	“Esfuerzos corporativos entre los representantes de la dirección y los sindicatos para implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones del trabajo.”
González, Peiró y Bravo (1996)	“Desde una perspectiva personal la CVL puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden en niveles satisfactorios, a las demandas expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él.”
De la Poza (1998)	“la CVL hacía referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad, autonomía a los niveles inferiores.”
Fernández Ríos (1999)	“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y auto desarrollo individual y en equipo.”
Lau y May (2000)	“La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal.”

Nota: González, Peiró y Bravo (1996); Da Silva (2006).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores y como objeto de estudio en esta investigación se centra atención particular en los conceptos propuestos por Sun (1988; citado en Da Silva, 2006) y González, Peiró y Bravo (1996):

un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas que incrementaran la productividad y la satisfacción (González, Peiró y Bravo, 1996, p. 168).

Desde una perspectiva personal la CVL puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden en niveles satisfactorios, a las demandas expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él (González, Peiró y Bravo, 1996, p. 173).

Se ha demostrado en diversos estudios que las empresas que involucran políticas y procesos de CVL, tienen reconocimiento positivo en el mercado laboral y; por tanto, retienen a sus trabajadores fortaleciendo la fidelización (Cruz, 2018) .

De acuerdo con Fernández y Giménez (1988, citado en Da Silva, 2006) el trabajo debe convertirse en el medio para desarrollar al trabajador, sin ser visto únicamente como un recurso productivo sino como un ser integral, lo cual conlleva a la generación de compromiso y satisfacción frente a la labor realizada, dando así la oportunidad de crecimiento en ambos sentidos.

De acuerdo con Sun (1988, citado en Da Silva, 2006) se constituye como un proceso dinámico y continuo en la medida que debe ir ajustándose a las necesidades de los trabajadores y del mercado, utilizando como palancas de esta aquellos aliados estratégicos que por disposición estatal cuentan con programas de apoyo para contribuir al bienestar del trabajador y su familia. Una vez desarrollada e implementada la estrategia, es evidente que se gestionará como un proceso de cambio organizacional que impacta y contribuye a la eficacia y en ultimas a la productividad, siendo este el máximo fin de toda organización con ánimo de lucro.

Actualmente, existen consideraciones similares a la indicada por Lau y May (2000, citado en Da Silva, 2006) como la de Pacheco y Carneiro (2017), tomándola a la CVL como un diferencial competitivo, confirmando la importancia que los trabajadores tienen ante la organización, demostrando que se debe cultivar una integridad tanto; física como mental, considerando los factores psicológicos, políticos, económicos y sociales del trabajador.

Con lo dicho, se puede inferir que la organización tiene el compromiso de ofrecer un escenario que se caracterice por la generación de seguridad laboral a través de políticas y programas encaminados al crecimiento y desarrollo personal y profesional, pero con la participación del trabajador como generador de su propio bienestar personal y colectivo.

Conocer y atender las percepciones y expectativas de los trabajadores genera un sentimiento de satisfacción y de participación; de tal manera que, en la medida en la que se cuente con trabajadores satisfechos, en esa misma forma será el desarrollo de sus tareas. Sin embargo, es de comprender que el sentimiento es netamente subjetivo, por tal razón, es a través de las acciones que se emprendan, que se logrará influir en dichos sentimientos; mejorando así, la relación con el trabajo.

Satisfacer las necesidades una vez se conoce la población, permitirá el diseño a la medida de políticas en beneficio mutuo. Construir un plan de bienestar no global hace sentir realmente importante al trabajador y genera en él no solo la participación deseada; sino también, el compromiso requerido con el desempeño de sus funciones y con el cumplimiento del objetivo general. Entender la satisfacción del trabajador genera adicionalmente un compromiso medible en la adaptación al cambio, creatividad, trabajo en equipo y por ende aumento de productividad.

De otro lado, analizando los resultados del instrumento, se encuentra la posibilidad en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, de acuerdo a Lau y May (2000, citado en Da Silva, 2006), donde los trabajadores de la empresa de servicios financieros identifican el reconocimiento y la oportunidad de desarrollo personal como un factor diferencial frente a su calidad de vida, de esta manera se abre la oportunidad para la construcción de espacios de crecimiento que pueden vincularse directamente con lo misional de la organización y no solamente como de impacto individual.

El desarrollo personal se convierte entonces en un motivador e impulsor de la calidad de vida laboral, toda vez el colaborador se siente importante para la organización, esto le lleva a ejecutar

con mayor compromiso las actividades que realiza a diario acompañado de un reconocimiento al logro, reconocimiento que puede manejarse como un incentivo no salarial si no únicamente consecutivo de salario emocional.

De acuerdo con Temple (2007) quien se acerca al concepto de salario emocional, menciona que existen diversas razones no económicas por las cuales un trabajador hace a gusto su trabajo y deben ser aquellas razones por las cuales el área de desarrollo humano debe trabajar, ya que cuando un trabajador se siente motivado ejecuta mejor su trabajo y esto evidentemente se refleja en el aumento de la productividad.

Investigaciones actuales resaltan un enfoque tradicional y hegemónico del CVL, en el que da mayor peso a la productividad en un contexto de competencia, con una responsabilidad, más que colectiva, individual: “La maximización de la productividad permanece como un objetivo central pues es vital frente a la competitividad globalizada, pero no explícitamente revelado, donde se instrumentaliza / empobrece el carácter colectivo del trabajo y se pone el énfasis en el individuo” (César, 2015, p. 33).

En esta línea, Zohurul y Sienghtai (2009; citado por Argüelles, Quijano y Fajardo, 2017) están de acuerdo en que la productividad y los resultados empresariales están influenciados por la calidad de vida laboral que experimentan los trabajadores en un entorno de esfuerzo y productividad, haciendo posible que las empresas permanezcan en el tiempo y obtengan mayores y mejores resultados.

Ante la situación presentada por César (2015), para generar un mejor ambiente laboral, dentro de un mundo aún tenso y de incertidumbre, se necesita trabajar colectivamente, con una sinergia de transferencia de conocimiento tácito y explícito, trabajando con una gestión del conocimiento para adelantarse a tal incertidumbre y que promueva la colaboración entre laborales.

Es así como se concluye que, ante un escenario inevitable de competencia, para la supervivencia de una empresa, se debe tener un buen nivel de productividad, condicionado directamente por una buena calidad de vida laboral, pero trabajando de manera colectiva, y no individual.

3.2. Bienestar social

Cuando se habla de bienestar, no solo se debe hacer referencia a la salud física o mental de las personas, también, debe relacionarse con su entorno social, aquel en el que se involucran aspectos de su vida económica, relacional con otros, un empleo digno, vivienda; entre otros factores. La preocupación de las organizaciones y el gobierno, se enfoca en brindar satisfacción y cubrir las necesidades de los trabajadores, entendiendo que la retribución al compromiso se verá reflejada en los resultados de crecimiento y productividad empresarial y de igual manera, por lograr en los trabajadores la armonía con el entorno global que los rodea. Se hará necesario abordar las sensaciones de bienestar y malestar que una persona puede llegar a tener frente a sus necesidades individuales y sociales; así mismo, comprender sus interacciones de manera integral y lograr realizar acciones a la medida que sean promotoras de su bienestar, son una pieza clave para alcanzar las metas personales de cada trabajador y la motivación por brindar apoyo a los objetivos del lugar para el cual ofrece sus servicios. La psicología en el ámbito organizacional da inicio de su preocupación por el bienestar de las personas hace 50 años, durante los estudios se da lugar a dos perspectivas; una hedónica, referida al bienestar subjetivo; es decir, la experiencia de una vida positiva rodeada de juicios cognitivos, y de otro lado, la eudaemónica, que brinda importancia al bienestar psicológico, centrado en el afrontamiento, desarrollo personal y la necesidad de tener éxito (Zubieta y Delfino, 2010).

En relación con el entorno laboral, un concepto transicional dentro de la concepción de desarrollo a escala humana sería:

El conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002, p. 18; Valencia, 2002; citado por Sarmiento, Amarillo, Olmos, y Murillo, 2015, p. 18).

Y un concepto como tal de bienestar social laboral lo define Vigoya (2002, citado por Aguilar, Cruz, y Jiménez, 2007) como

Proceso que demanda la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones de vida que favorecen el desarrollo y nivel de vida del trabajador, directa

e indirectamente el de su familia, y es de gran importancia para la vida del trabajador, ya que este permanece gran parte de su tiempo en el trabajo y, por lo tanto, debe darse un espacio con unas condiciones mínimas para estar bien. (p. 23)

Teniendo en cuenta un enfoque desde las necesidades humanas y el desarrollo a escala humana, Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (2010) menciona que las necesidades no son infinitas, lo que es dinámico e infinito son los medios que se utilizan para satisfacer dichas necesidades, así como existen tantas culturas y formas de vida diversas, se logra creer que de igual manera hay necesidades, pero no, lo posible es tener necesidades comunes entre las culturas o grupos que se relacionan, existiendo infinitas maneras de satisfacerlas; por tanto, no se puede limitar a algunas acciones (satisfactores) para generar bienestar en ciertos grupos de personas dentro de una organización, se hace necesario lograr una dinámica en los planes de bienestar y en lo posible lograr acciones que sean a la medida de los integrantes de una organización, así, no es posible hacer una copia fiel de los programas para todas las empresas, se requiere conocer y entender las problemáticas, contexto y necesidades individuales en cada organización.

De otro lado, Asquale (2008) refiere que se suele confundir las necesidades con los satisfactores, de manera que, lo cierto es que las necesidades persisten a pesar de los cambios que la globalización y las dinámicas del mercado afloran; sin embargo, lo que sucede es que se buscan nuevas estrategias que permitan satisfacer dichas necesidades. Con lo anterior, se puede encontrar en la literatura autores que han jerarquizado las necesidades, como es el caso de la pirámide de Maslow (1954; citado por Royo, 2015), que, con un enfoque humanista, muestra en cinco niveles las necesidades del ser humano de acuerdo con una determinación biológica. La pirámide refiere el nivel inferior con un cúmulo de necesidades prioritarias como son las necesidades fisiológicas que se relacionan con la supervivencia (ej. Alimentación, sexo, etc.); el nivel siguiente en la jerarquía, muestra las necesidades de seguridad (ej. Estabilidad, protección, etc.); seguido se encuentran las necesidades sociales, relacionadas con la participación en grupos, la compañía y el afecto (ej. ser aceptado entre las amistades). A medida que se van satisfaciendo las necesidades en los niveles, se va ascendiendo, así, el siguiente nivel se refiere al reconocimiento, siendo la autoestima muy relevante; por tanto, destacarse, ser exitoso, entre otras, será valioso en este nivel; por último,

se tiene el nivel de autorrealización, que aunque no presenta un alto grado de prioridad, si se convierte en la parte más alta de la pirámide y responde a las necesidades de trascender, dejar huella y mostrar todos los mejores talentos sobre la mesa. Con esta teoría, muchas áreas de recursos humanos han desarrollado múltiples estrategias para fortalecer a las personas para alcanzar la cima. De otro lado, Max-Neef et al. (2010) reúne un grupo de nueve necesidades que categoriza desde un punto de vista axiológico y existencial; de igual manera, logra identificar satisfactores desde una propuesta de acción participativa. Por presentar su visión desde un punto de vista a escala humana, para efectos del trabajo de investigación se describirán con mayor detalle.

3.3. Fidelización

Las organizaciones inteligentes establecen un plan estratégico que les permite direccionar acciones eficientes para resultados óptimos en una marea de competitividad cada vez más exigente; sin embargo, es sabido que las personas que integran dichas organizaciones son una parte fundamental para que se perciban efectivamente las cifras esperadas. Con lo anterior, Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009) mencionan que contar con trabajadores que no están a gusto dentro de la empresa, pueden sumar un impacto muy negativo a los resultados y; por tanto, generar un desequilibrio en el plan estratégico establecido. Hu y Jo (2016, citado en Rodríguez, 2018) refieren un estudio en el sector aeronáutico en 206 trabajadores donde se demostró que la percepción en la calidad del servicio que prestaban los empleados y la experimentación de reacciones más positivas por parte de ellos se vio incrementada luego de vivir un cambio en el clima organizacional tenso a un entorno laboral amistoso, considerado como salario emocional; adicionalmente, mostraron un indicador mucho mejor en los resultados laborales. De otro lado, Durán (2010) señala que cuanto existe tensión por los resultados de una empresa y su economía se ve afectada, se desencadenan sensaciones de malestar y presión que son transferidas a los trabajadores, dándose un paralelismo entre dichas tensiones de la empresa con las condiciones y ambiente de los trabajadores, dentro de las cuales se incluye su salud física, social y mental. Es así como, “la productividad, la eficiencia y la salud laboral reflejadas en el bienestar psicológico y la calidad de vida laboral, se entrelazan e impactan la competitividad de una empresa u organización” (Durán, 2010). En efecto; la motivación, el clima

laboral, el bienestar y calidad de vida de los empleados juegan un papel fundamental en las relaciones laborales; por tanto, trabajar desde el conocimiento de las sensaciones y emociones por las que atraviesan los empleados en una empresa son un recurso que sirve de punto de partida para establecer acciones que ayuden a fomentar la satisfacción, emociones más positivas y retención de empleados eficientes, desencadenando en resultados de fidelización apropiados para enfrentar de manera integral y conjunta los retos que enfrentan las empresas en una competitividad continuamente exigente.

3.4. Necesidades, satisfactores y bienes económicos de Max-Neef et al (2010)

Alguacil (2012), refiere las necesidades propuestas por Max-Neef como aquellas que hacen parte de un sistema, a diferencia de las de Maslow no considera que sean jerárquicas; por tanto, no están presentadas o seguidas con un orden establecido, sugiere que existe reciprocidad simétrica entre ellas. Ya se había mencionado que las necesidades son finitas y son sensibles a ser clasificadas, a pesar de existir diferentes culturas, las necesidades parecen ser las mismas universalmente. En la tabla 3; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presentan las categorías axiológicas de Max-Neef et al. (2010), como aquellas que son fundamentales y de acuerdo con la categoría existencial, se refiere a un modo de experiencia. Con respecto a dichas necesidades estas pueden interactuar y definir los satisfactores que de acuerdo con Alguacil (2012) hacen referencia a aquellos medios que se utilizan para suplir y dar satisfacción a nuestras necesidades y que pueden ser múltiples de acuerdo con el contexto cultural.

Cada necesidad a la vez puede satisfacerse a niveles variados, con múltiples intensidades y en los siguientes contextos: (a) en relación con uno mismo, (b) en relación con el grupo social, y (c) en relación con el medio ambiente. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002).

Max-Neef et al. (2010) refiere que los satisfactores no son los bienes económicos disponibles, sino que son todo lo que, al representar dichas categorías existenciales (formas de ser, tener y estar) permiten la asistencia para brindar un cubrimiento adecuado a las necesidades humanas. Expresa que “puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades o, a la inversa una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha” (Max-Neef et al., 2010, p. 22). Así, este autor menciona cinco tipos de

satisfactores: (a) satisfactores violadores o destructores, (b) satisfactores pseudosatisfactores, (c) satisfactores inhibidores, (d) satisfactores singulares, y (e) satisfactores sinérgicos.

Tabla 3
Matriz de necesidades y satisfactores de Max-Neef

Necesidades según categorías axiológicas	Necesidades según categorías existenciales			
	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.	Alimentación, abrigo, trabajo.	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.	Entorno vital, entorno social.
Protección	Cuidado, adaptabilidad, anomalía, equilibrio, solidaridad.	Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo.	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender.	Contorno vital, contorno social, morada.
Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor.	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
Entendimiento	Conciencia, crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales.	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar.	Ámbitos de interacción formativa, escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia.
Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.	Derechos, responsabilidades, obligaciones, trabajo.	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa, partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias.

Ocio	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad.	Juegos, espectáculos, fiestas, calma.	Divagar, abstenerse, soñar, ahorrar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar.	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.
Creación	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.	Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar.	Ámbitos de producción y retroalimentación, talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal.
Identidad	Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.	Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo.	Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer.	Socio-ritmos, entornos de la cotidianeidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas.
Libertad	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia.	Igualdad de derechos.	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar.	Plasticidad espaciotemporal.

Nota. Max-Neef et al. (2010).

3.4.1. Satisfactores violadores o destructores

Son satisfactores impuestos. Tienen la característica de ser impuestos y paradójicos, en la medida en que satisfacen una necesidad, pero imposibilitan suplir otras necesidades o afectan negativamente la satisfacción de la necesidad en otras personas, presentando efectos colaterales. Están muy relacionados con la necesidad de protección. Un ejemplo para este caso es la medida que ha tomado una alcaldía para proteger la seguridad de los ciudadanos evitando la circulación de parrillero hombre en vehículos motorizados, lo cual satisface la necesidad de seguridad, pero afecta negativamente la satisfacción de una necesidad a otro. En la tabla 4, se pueden apreciar algunos satisfactores destructores.

Tabla 4
Satisfactores violadores o destructores

Supuesto o satisfactor	Necesidad que se pretende satisfacer	Necesidad cuya satisfacción imposibilita
Armamentismo	Protección	Subsistencia, afecto, participación, libertad.
Exilio	Protección	Afecto, participación, identidad, libertad.
Doctrina de seguridad nacional	Protección	Subsistencia, identidad, afecto, entendimiento, participación, libertad.
Censura	Protección	Entendimiento, participación, ocio, creación, identidad, libertad.
Burocracia	Protección	Entendimiento, afecto, participación, creación, identidad, libertad.
Autoritarismo	Protección	Afecto, entendimiento, participación, creación, identidad, libertad.

Nota. Max-Neef et al. (2010, p. 27)

3.4.2. Satisfactores pseudosatisfactores

Son estimuladores de falsas sensaciones que pretenden satisfacer necesidades, por tanto, si se busca satisfacer una necesidad en realidad esos satisfactores elegidos no van a suplir la necesidad para la cual se buscaba. Para este caso, se puede ejemplificar con la drogadicción. Estos satisfactores son en su mayoría inducidos o persuadidos, puede ser a través de la publicidad. En la tabla 5 es posible observar algunos pseudosatisfactores.

Tabla 5
Satisfactores pseudosatisfactores

Satisfactor	Necesidad que aparenta satisfacer
Medicina mecanicista	Protección
Sobreexplotación de recursos naturales	Subsistencia
Nacionalismo chauvinista	Identidad
Democracia formal	Participación
Estereotipos	Entendimiento
Indicadores económicos agregados	Entendimiento
Dirigismo cultural	Creación
Prostitución	Afecto
Símbolos de estatus	Identidad
Productivismo eficientista obsesivo	Subsistencia
Adoctrinamiento	Entendimiento
Limosna	Subsistencia
Modas	Identidad

Nota. Max-Neef et al. (2010, p. 27).

3.4.3. Satisfactores inhibidores

Estos satisfactores se exceden en la satisfacción de la necesidad para la cual se requiere, y de igual modo que el anterior hace difícil satisfacer otras necesidades. Tiene como característica que derivan de hábitos arraigados. La tabla 6 presenta algunos ejemplos.

Tabla 6
Satisfactores inhibidores

Satisfactor	Necesidad	Necesidad cuya satisfacción se inhibe.
Paternalismo	Protección	Entendimiento, participación, libertad, identidad.
Familia sobreprotectora	Protección	Afecto, entendimiento, participación, ocio, identidad, libertad.
Producción tipo Taylorista	Subsistencia	Entendimiento, participación, creación, identidad, libertad.
Aula autoritaria	Entendimiento	Participación, creación, identidad, libertad.
Mesianismos (milienarismos)	Identidad	Protección, entendimiento, participación, libertad.
Permisividad ilimitada	Libertad	Protección, afecto, identidad, participación.
Competencia económica obsesiva	Libertad	Subsistencia, protección, afecto, participación, ocio.
Televisión comercial	Ocio	Entendimiento, creación, identidad.

Nota. Max-Neef et al. (2010, p. 27).

3.4.4. Satisfactores singulares

Estos satisfactores tienen la capacidad para satisfacer solo una necesidad. Su principal característica es que son institucionalizados; es decir, que son satisfactores que están encaminados a beneficiar y prestar asistencia. A continuación, unos ejemplos

Tabla 7
Satisfactores singulares

Satisfactor	Necesidad que satisface
Programas de suministro de alimentos	Subsistencia
Programas asistenciales de vivienda	Subsistencia
Medicina curativa	Subsistencia
Sistemas de seguros	Protección
Ejércitos profesionales	Protección
Voto	Participación
Espectáculos deportivos	Ocio
Nacionalidad	Identidad
Tours dirigidos	Ocio
Regalos	Afecto

Nota. Max-Neef et al. (2010, p. 28).

3.4.5. Satisfactores sinérgicos

Estos satisfactores simultáneamente logran estimular una necesidad específica y así mismo otras necesidades, tiene como atributo ser contra hegemónico, es decir, hace relevante la disputa por interés particulares hacia los generales. Algunos ejemplos se indican en la tabla 8.

Tabla 8
Satisfactores sinérgicos

Satisfactor	Necesidad	Necesidad cuya satisfacción estimula.
Lactancia materna	Subsistencia	Protección, afecto, identidad.
Producción autogestionada	Subsistencia	Entendimiento, participación, creación, identidad, libertad.
Educación popular	Entendimiento	Protección, participación, creación, identidad, libertad.
Organizaciones comunitarias democráticas	Participación	Protección, afecto, ocio, creación, identidad, libertad.
Medicina descalza	Protección	Subsistencia, entendimiento, participación.
Banca descalza	protección	Subsistencia, participación, creación, libertad.
Sindicatos democráticos	Protección	Entendimiento, participación, identidad.
Democracia directa	Participación	Protección, entendimiento, identidad, libertad.
Juegos didácticos	Ocio	Entendimiento, creación.
Programas de autoconstrucción	Subsistencia	Entendimiento, participación.
Medicina preventiva	Protección	Entendimiento, participación, subsistencia.
Meditación	Entendimiento	Ocio, creación, identidad.
Televisión cultural	Ocio	Entendimiento.

Nota. Max-Neef et al. (2010, p. 29).

En cuanto a los bienes económicos, estos son objetos y artefactos que se relacionan con coyunturas, afectan la eficiencia de un satisfactor, se diversifican de acuerdo con las culturas y se transforman en fines para suplir una necesidad (Max-Neef et al., 2010; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002).

Atendiendo a que las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables (Max-Neef et al., 2010), se tomarán los conceptos tomados de la teoría del desarrollo a escala humana, como teórico principal a Max-Neef: (a) necesidades, (b) satisfactores, y (c) bienes económicos, sabiendo que se relacionan, desde las necesidades que se deben tomar como potencialidades, más que carencias; los satisfactores expresados en ser, tener, hacer y estar como actualización de las necesidades; y los bienes económicos como instrumentos que permiten afectar la eficiencia de un satisfactor, alternando el umbral de actualización de una necesidad (Max-Neef, 2010; citado por

Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002). En otras palabras “si, por una parte, los bienes económicos tienen la capacidad de afectar la eficiencia de los satisfactores, éstos, por otra parte, serán determinantes en la generación y creación de ellos” (Max-Neef, 2010; citado por Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002, p. 17).

Capítulo IV

4. Análisis y discusión de los resultados de la encuesta de vida laboral

La encuesta de calidad de vida fue aplicada al total de la población de la empresa de servicios financieros, es decir, un total de 63 trabajadores, se realizó vía web a través del drive <https://goo.gl/forms/15UZZuvx2vnyUcAb2>

4.1. Datos sociodemográficos de los trabajadores

El estudio de los datos socio demográficos permite el conocimiento de las características de la población objeto de estudio, evidenciando datos de importancia como lo son el género, edad, estrato socioeconómico, hijos y edades de los mismos; entre otros, lo que permite un diagnóstico de la realidad organizacional; los cuales serán factores determinantes a la hora de realizar la propuesta de intervención, facilitando así el diseño y seguimiento de este, en pro de satisfacer necesidades específicas de dicha población y alinearlos a un plan de bienestar a la medida.

4.1.1. Género

Se identifica que es una organización con una población en su mayoría femenina mostrando un 57%, sin evidencia tampoco de una marcada diferencia con los hombres con un 43% de participación.

DISTRIBUCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES

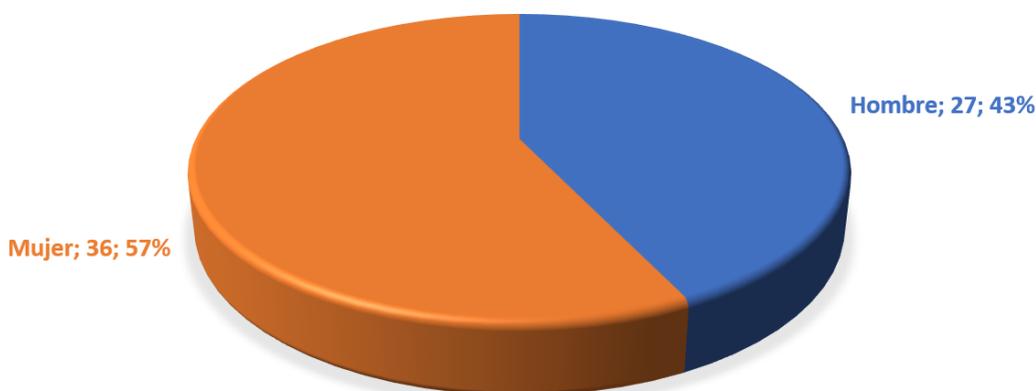


Figura 13. Distribución de los trabajadores según género. (elaboración propia, 2019)

Esta distribución, permite visualizar a una organización inclusiva donde se abre la oportunidad a todas las personas para pertenecer a ella. Es sabido que países con mayor igualdad de género, como menciona Julián (2014), tienen economías prósperas, competitivas y de un crecimiento rápido. Al hacer referencia a la cultura de esta empresa, se percibe la responsabilidad de promover la incorporación de género, enfocándose en la igualdad, convirtiéndose en un grupo estratégico que se involucra en acciones que buscan mejorar la gestión de sus recursos humanos. De acuerdo con Chillida y Guerra (2008), el hecho de seguir políticas de igualdad e inclusión en una organización, favorece y proporciona un valor agregado que se ve reflejado en beneficios productivos, resultados de crecimiento económico y algo muy importante que se percibe en este estudio para esta empresa, la imagen corporativa, que por ende será extendida no solo al personal interno, sino también, a talentos externos que quieran trabajar con la empresa. Siendo así, esta gestión de inclusión apunta positivamente a la fidelización y retención de los trabajadores. De otro lado, Hinestroza (2009) señala que el área de recursos humanos ha dado un salto operativo a estratégico lo que contribuye de manera significativa a mejorar sus procesos, dentro de los cuales se encuentra un sistema equitativo entre el hombre y la mujer, lo que apunta a un compromiso de la organización y resultados eficaces de crecimiento.

4.1.2. Estado civil

Se evidencia una población de trabajadores en su mayoría soltera, con un porcentaje del 62%, donde un 35% corresponde a hombres y un 65% corresponde a mujeres. Ahora bien, relacionando el grupo de edades y el estado civil, se evidenció que un 54% de trabajadores solteros se encuentra entre los 18 y 30 años y un 8% de trabajadores solteros se encuentra entre los 31 y 40 años. Esto sugiere que la empresa cuenta con un gran número de trabajadores jóvenes y solteros, alrededor de un 60% del total de la empresa, que cumple con estas dos características.

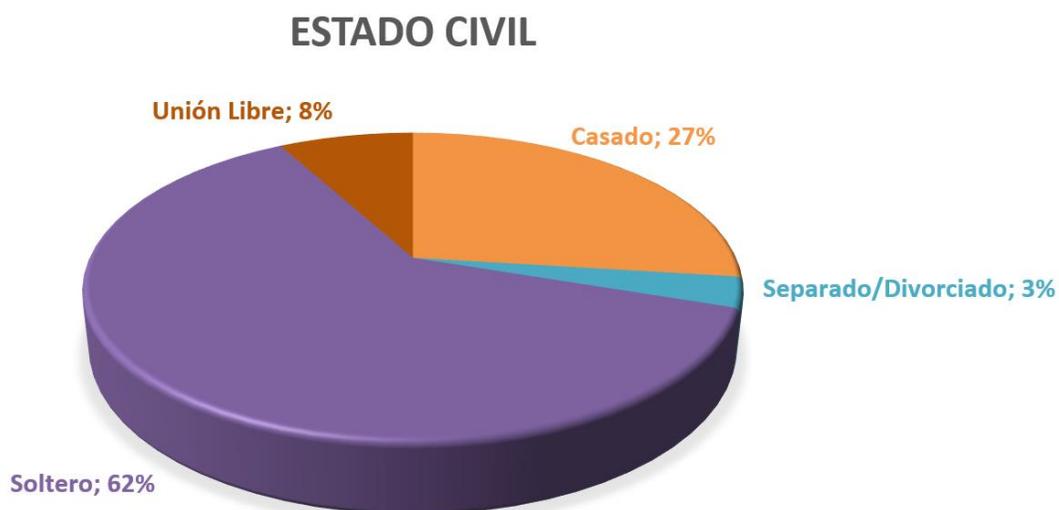


Figura 14. Estado civil de los trabajadores. (elaboración propia, 2019)

Es característico de las empresas de hoy encontrar gestiones y políticas de líderes que se encuentran en generaciones Baby boomer o X, lo cual genera una distancia abismal con respecto a lo que exigen las generaciones millennials y Y, que se caracteriza por espacios abiertos, mas conectados con la tecnología, que propenden por el reconocimiento y la formación; entre otros, que serán descritos con mayor detalle en la categoría de edades. Con respecto a lo anterior, Casado (2016) refiere que “las nuevas generaciones se han criado en la sociedad de la abundancia... bien alimentada y digitalizada. los pilares del ahorro y el trabajo se están derrumbando...se quiere comprar y divertirse...buscan satisfacción inmediata” p 15.

Este resultado se convierte en un reto interesante para la construcción del plan de bienestar a la medida porque se deberán explorar las necesidades y expectativas, con el fin de brindar las soluciones acordes a su generación; sin dejar de lado, la integración de la población restante, a quienes, de igual manera, se les brindará respuesta con las condiciones favorables a su estatus generacional. Con respecto al grupo joven identificado, se han realizado múltiples estudios generacionales que indican la insatisfacción que la población cercana a los 18 años tiene frente a su trabajo, un artículo publicado por El país (2011) señala que han tenido que trabajar en lo que les toca y no en lo que quisieran, tienden a tener inestabilidad laboral ya que sus responsabilidades aún no responden a un grupo familiar; sin embargo, esto determina una característica atada también a una orientación al resultado, siendo favorable a la hora del aumento de la productividad puesto que sus esfuerzos estarán en mayor medida al cumplimiento y al reconocimiento antes que en la familia. De otro lado, Tatay (2016) menciona que existen ventajas en la contratación de dicha población denominada Millennials, dentro de las principales, esta su formación y cursos relacionados con herramientas digitales, señala que el 65% de este grupo tiene dentro de sus expectativas el desarrollo y crecimiento profesional como prioridad, de manera que, van a buscar la superación en corto tiempo. El reconocimiento y horarios flexibles son un beneficio que valoran mucho y siempre están dispuestos a asumir retos. Lo anterior permite explorar múltiples opciones para el diseño del plan de bienestar a la medida de esta empresa. La categoría de estado civil también muestra, un 3% de trabajadores separados, un 27% casados y 8 % en unión libre, esta población se puede inferir que contempla un compromiso mayor y; por tanto, mayor estabilidad laboral, sin ser determinante. Se infiere que esta población obedece a aquellos roles con personas a cargo.

Estado civil según rango de edad

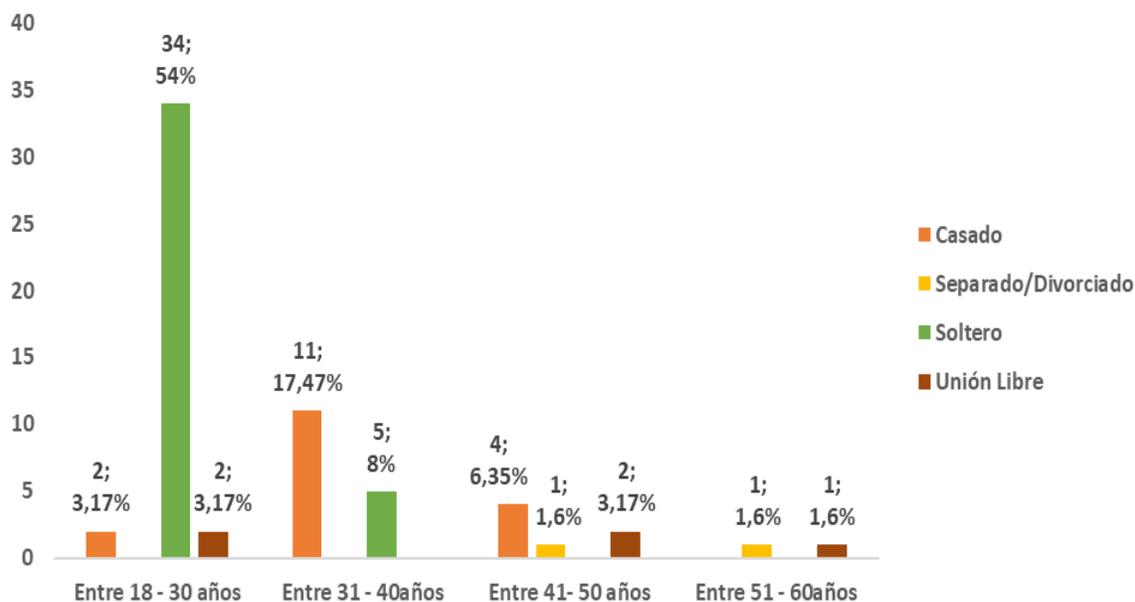


Figura 15. Estado civil de los trabajadores según rango de edad. (elaboración propia, 2019)

Con estas cifras, para el diseño del plan de bienestar se tendrá en cuenta las preferencias para cada uno de los grupos poblacionales o ciertas combinaciones en un pro de una mayor impacto y cubrimiento.

4.1.3. Edad

Es una empresa con una población muy joven. El rango entre los 18 a 30 años (denominada generación “Y” o Millennials) está en un 60,32%, siendo un 28,57% hombres y 31,74% de género femenino; en el caso del rango de 31 años a 40 años (rango en la denominada generación “X”) hay una población de 25,4%, correspondiente a un 11,11% al género masculino y un 14,28% al femenino. De la población adicional de esta empresa, un 11,11% corresponde al rango de 41 a 50 años y un 3,17% al rango entre 51 a 60 años para ambos géneros.

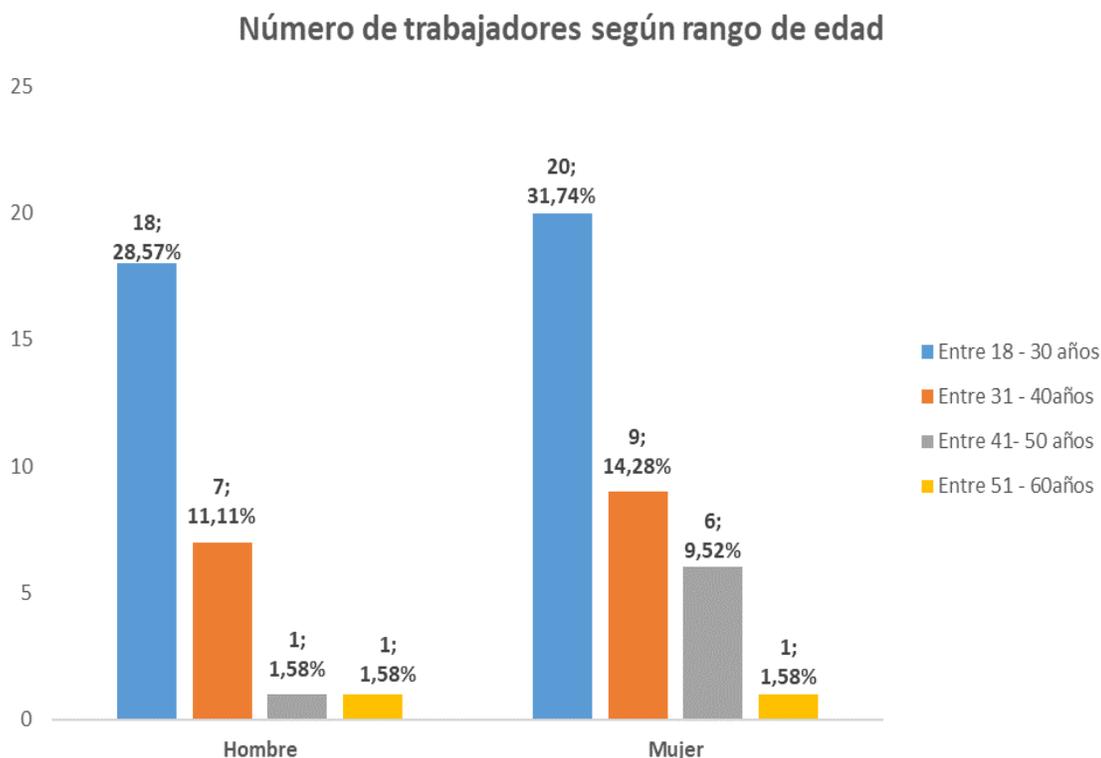


Figura 16. Número de trabajadores según rango de edad por género. (elaboración propia, 2019)

Teniendo en cuenta que la población se concentra en las generaciones “X” y “Y” o Millennials, se hace necesario explorar y comprender que sus expectativas referidas al trabajo, su contexto social y su calidad de vida; señalan a una población como se indica en la figura 17, características que serán insumo valioso para incorporar al plan de bienestar de esta investigación.

Los hechos históricos han segmentado las generaciones, llevándolas a asumir cambios que en algunas ocasiones cuesta empoderar; sin embargo, las empresas deben estar dispuestas a facilitar el camino, para permitir un trabajo intergeneracional que aporte valor desde cada una de sus dimensiones y conocimientos, Hoy en día, la preocupación de la empresa estudio, es brindar apoyo a las necesidades y expectativas de sus trabajadores con el fin de generar fidelización, es así como, estos resultados orientan a cumplir con dicho objetivo a través de un plan de bienestar que se ajuste a dicha población acorde a las investigaciones que se exploran. Roura (2018) en un artículo publica diversas ideas que permiten atraer a los Millennials, dentro de las cuales corrobora la necesidad de mantenerse unido a un celular, debido a que se identificó que un 75%

de los jóvenes confeso sentir pánico al creer haber extraviado su teléfono celular. Entre tantas opciones que relaciona, se resalta el e-learning, finanzas en orden, gimnasios con música, maquillaje por catálogo y hasta niñeras para mascotas, teniendo en cuenta que son una generación sin hijos. Existen múltiples actividades que se pueden adherir a un programa, lo más interesante es que muchas de ellas son a través de aplicaciones que permiten el uso de la tecnología, de ahí, que es necesario alinear las políticas y gestiones a las nuevas tecnologías que son un atractivo para el nuevo rumbo de las organizaciones. Una limitante que puede visualizarse para llegar a un programa ideal inmerso en la tecnología, se relaciona con el salto que deberá dar esta empresa de servicios financieros para convertirse en un 100% a las gestiones y programas virtuales, debido a los escasos recursos económicos para acceder a las múltiples aplicaciones virtuales que hoy existen; sin embargo, con la propuesta de investigación se da un paso muy positivo para incursionar en el bienestar y calidad de vida de los trabajadores.

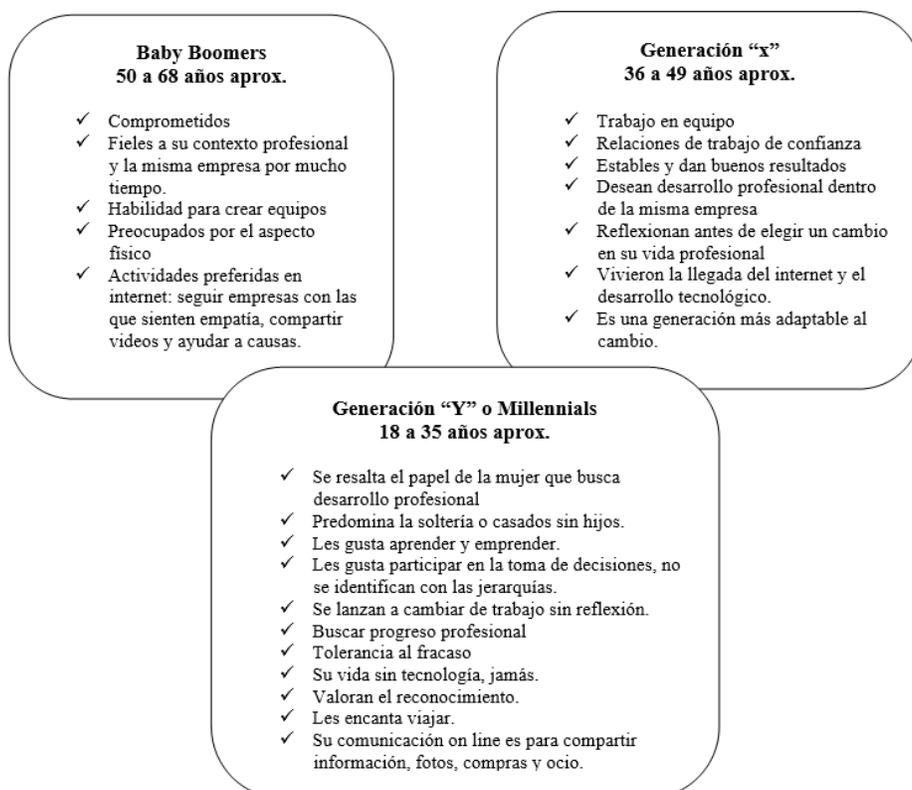


Figura 17. Características de las generaciones Baby Boomers, X y Y. (elaboración propia, 2019)

Nota: basado en Cajal (2014)

Realizando una revisión en términos de la edad y el género femenino (de la población total de trabajadores, hay 36 mujeres, que corresponde al 58%) se encuentra que 56%, es decir, 20 trabajadoras están en edad entre los 18 y 30 años, seguida de un 25%, es decir, 9 mujeres en edades entre los 31 y 40 años; el 17% corresponde a 6 mujeres que se encuentran en edades entre los 41 y 50 años. Con respecto a este personal femenino, se relacionan con la tenencia de hijos, que muestran resultados de un 38%; es decir, 14 de las 36 mujeres tienen hijos, de otro lado, el personal masculino muestra que, de los 27 trabajadores, 7 tiene hijos, es decir un 26% del total masculino. Lo anterior nos presume que existe una necesidad de apoyo para actividades familiares, estudios o adquisición de vivienda a este grupo poblacional. Conociendo la población masculina objeto de estudio, se encuentra que está compuesta por un 43%, es decir, 27 hombres, de los cuales los rangos de edad se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 18 hombres, es decir, un 67% se encuentra en edades entre los 18 y 30 años, seguido por un 26%, es decir, 7 hombres en edades entre los 31 y 40 años, un hombre entre los 41 y 50 años, es decir, un 4% y el siguiente 4% un hombre en edad entre los 51 y 60 años, este último, se encuentra en etapa de pre pensionado.

Conocer estos datos específicos de la población, permite direccionar el plan de bienestar con actividades que sean de impacto y motivacionales para una población joven, participativa, con disposición y con una alta adaptación al cambio, aspecto favorable para el momento en el cual se encuentra la organización y de los cuales se tratará posteriormente. Es importante recalcar, que, a pesar de ser un grupo joven en su mayoría, se hace necesario de igual manera, implementar actividades para el grupo poblacional más adulto que corresponde a la minoría.

De acuerdo con la correlación entre el género femenino, la edad, el estado civil y si tiene o no hijos, se encuentra que la mayoría de las mujeres no tienen hijos. Sin embargo, de las mujeres en edades entre 18 y 30 años, se encuentra una madre soltera y dos mujeres casadas con hijos; de igual forma en el rango de mujeres entre los 31 y 40 años se encuentran 4 mujeres casadas con hijos y una madre soltera. Para el rango entre 41 y 50 años se encuentran 5 madres en estado civil casadas y en el rango de 51 a 60 años se encuentra una madre casada. Estas cifras permiten

mayor conocimiento de la población a la hora de la construcción del programa de bienestar, en el numeral denominado hijos, en la figura 21, se podrán observar con mayor detalle la relación mencionada.

4.1.4. Estrato socio económico

La distribución del estrato socioeconómico de los trabajadores se concentra en el estrato tres con un 57% de la población, seguida por un 29% en estrato dos, 11% en estrato cuatro y, por último, un trabajador perteneciente al estrato uno, correspondiendo al 3% de la población total. Según el DANE la estratificación que se realiza en Colombia es una lectura a la jerarquización socio económica a través de la medición de la riqueza o pobreza; por lo tanto, se indica que los estratos uno, dos y tres corresponden a aquellos usuarios con menores recursos, así que, son este grupo el que obtiene beneficios o subsidios a través del Gobierno. Mientras que el estrato cuatro no recibe ningún tipo subsidio y asumen sobre costos con el ánimo de compensar los estratos más bajos; es decir, pagan netamente sus servicios.

De otro lado se puede identificar que en la organización se tiene una población con condiciones probables de vulnerabilidad, dentro de las cuales entra la empresa a cumplir un papel social importante. El cual permita la construcción de un capital humano invaluable.

ESTRATO SOCIOECONÓMICO DE LOS TRABAJADORES

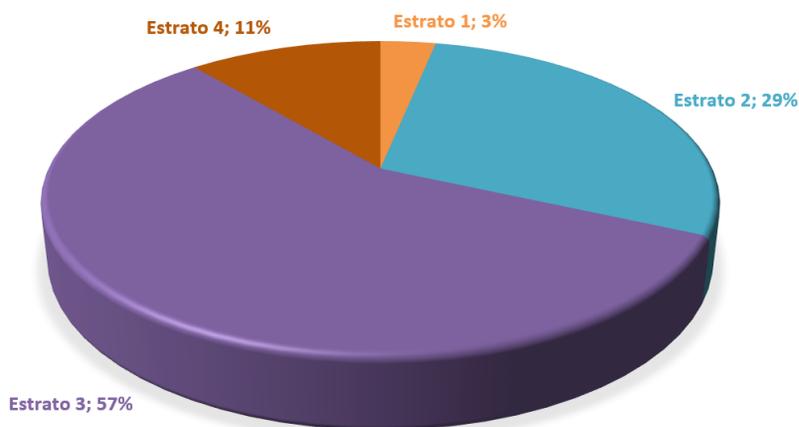


Figura 18. Estrato socio-económico de los trabajadores. (elaboración propia, 2019)

4.1.5. Escolaridad

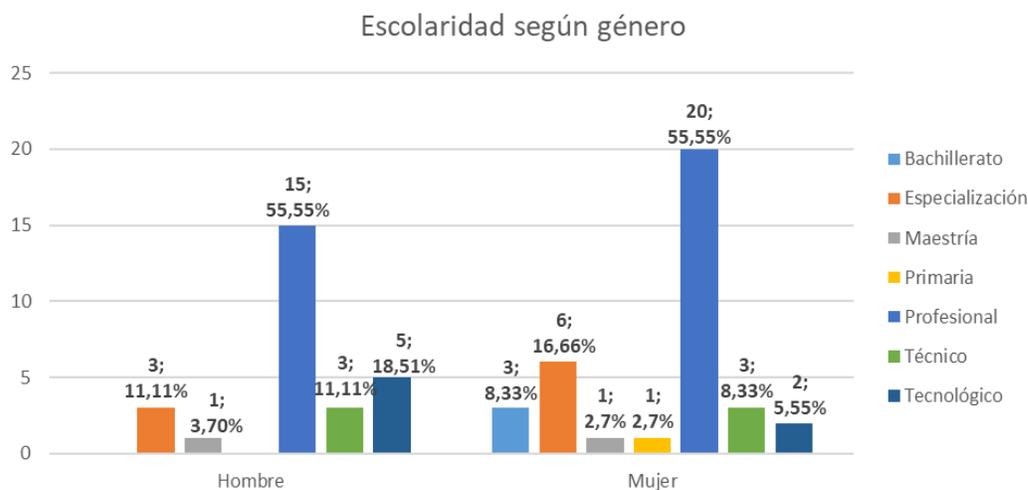


Figura 19. Nivel de estudio de los trabajadores según género. (elaboración propia, 2019)

Se cuenta con una población mayoritaria de profesionales, correspondientes al 55,55% del género masculino y 55,55% del género femenino, se identifica que, en la formación técnica, hay 11,11% de los hombres y 8,33% de las mujeres, mientras que en la tecnológica un 18,51% son hombres y un 5,55% son mujeres. Con respecto a especialización, se encuentra que de la población masculina un 11,11% la tiene y en personal femenino corresponde a un 16,66%. En cuanto a maestría se refiere, solo hay dos personas que cuentan con dicho título, correspondiendo a un 3,7% en hombres y un 2,7% en mujeres, es claro que estas últimas pertenecen a niveles clave para el mejoramiento en la productividad y en la organización estratégica de la empresa. Estos resultados brindan la oportunidad de aportar desde el bienestar y calidad de vida, el apoyo a la educación, principalmente por ser una empresa con presencia de Millennials, quienes dentro de sus expectativas refieren según estudios, necesidades de desarrollo profesional y formación.

La característica del aprendizaje de la generación joven de acuerdo con Mónaco y Martín (2009) refiere que han entendido que el éxito académico no es evidente sin aprendizaje activo y participativo; por tanto, la educación deberá ser enfocada en dinámicas virtuales que les permita el intercambio de ideas y aprendizajes. Se puede evidenciar que es una organización que cuenta

con buenos niveles de educación profesional, se infiere que se debe seguir la línea de la formación para aquellos que aún no han alcanzado niveles superiores

Tabla 9

Nivel de estudio de los trabajadores según género y rango de edad

Sexo-rango de edad/ Nivel de estudio	Prim.	Bach.	Téc.	Tecn.	Prof.	Esp.	Maestr.
Hombre							
Entre 18 -30 años			2	5	11		
Entre 31 - 40años					4	3	
Entre 41- 50 años			1				
Entre 51 - 60años							1
Mujer							
Entre 18 -30 años		1	3	2	13		
Entre 31 - 40años					7	3	
Entre 41- 50 años		2				3	1
Entre 51 – 60 años	1						

Nota. elaboración propia (2019).

Bachillerato, Prim.: primaria, Tec.: técnico, Tecn.: tecnológico, Prof.: profesional, Esp.: especialización, y Maestr.: Maestría.

Al revisar el nivel de escolaridad en relación con el género y la edad se puede validar que, entre los hombres, el nivel de última formación esta desde el estudio técnico con tres personas, seguido por cinco tecnólogos y 15 profesionales, mas tres especialistas y un magister. Mientras que a nivel femenino se encuentran mujeres con última escolaridad desde primaria. A nivel general se puede inferir que aquellas personas con los grados de formación más altos son aquellos que ocupan cargos estratégicos dentro de la organización y por lo tanto tienen personas a cargo. En este panorama de información socioeconómica y por intereses expresados por los trabajadores, se percibe que los trabajadores de la organización tienen interés en procesos de formación lo cual hace necesario la implementación de beneficios a nivel de capacitación en el plan de bienestar.

4.1.6. Hijos

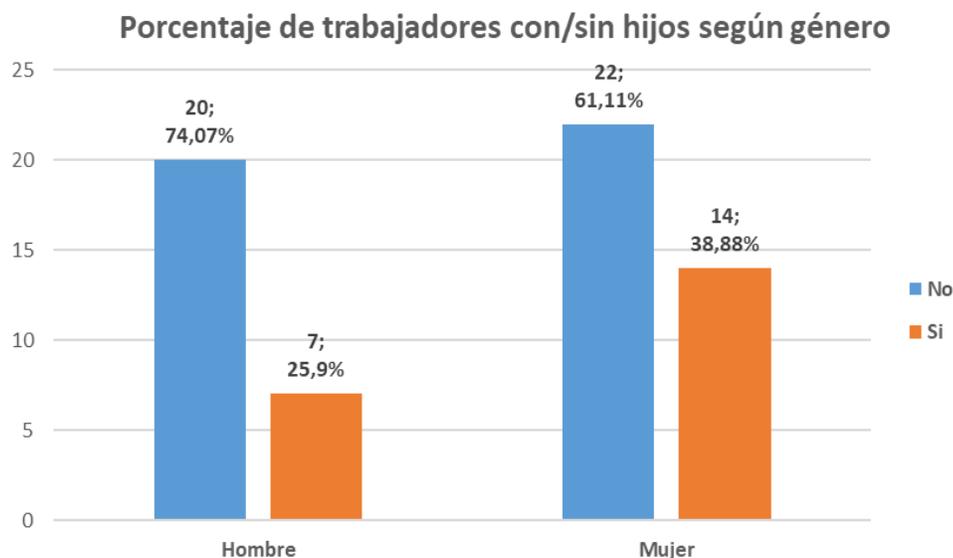


Figura 20. Porcentaje de trabajadores con /sin hijos por género. (elaboración propia, 2019)

Teniendo en cuenta que es una población joven, se encuentra que un 66,66% del total de trabajadores no tiene hijos, indicando un 74,07% de la población masculina y un 61,11% de la femenina, de dichos porcentajes, se encuentra que un 55,55% de los hombres (15) están entre los 18 y 30 años, y, en este mismo rango de edad, se encuentra un 47,22% de las mujeres (17) sin hijos. Los resultados anteriores, se relacionan con la información de la figura 17, donde se menciona que en esta generación Millennials, predomina la soltería y si están casados, no tienen hijos. Por tanto, se reflejan dichas características con la población mayoritaria presente en esta empresa de servicios financieros. Ahora bien, con respecto al número de hijos, se encuentra que, de los 21 trabajadores que tiene hijos, el 9,52%, es decir, 6 trabajadores que están en el rango de 18 a 30 años, tienen un solo hijo; en el rango de 31 a 40 años, un 4,76% de los trabajadores tiene también un solo hijo; y en el caso del rango de 41 años a 50, hay un trabajador, que corresponde al 1,58%, también tiene un solo hijo, siendo así, el 16% de todos los trabajadores tiene un solo hijo. El 11,11% tiene dos hijos, el 4,8% 3 hijos y, por último, un 1,6% tiene cuatro hijos. Estos resultados nos permiten inferir que predominan familias pequeñas en la población de esta empresa.

Número de hijos según rango de edad

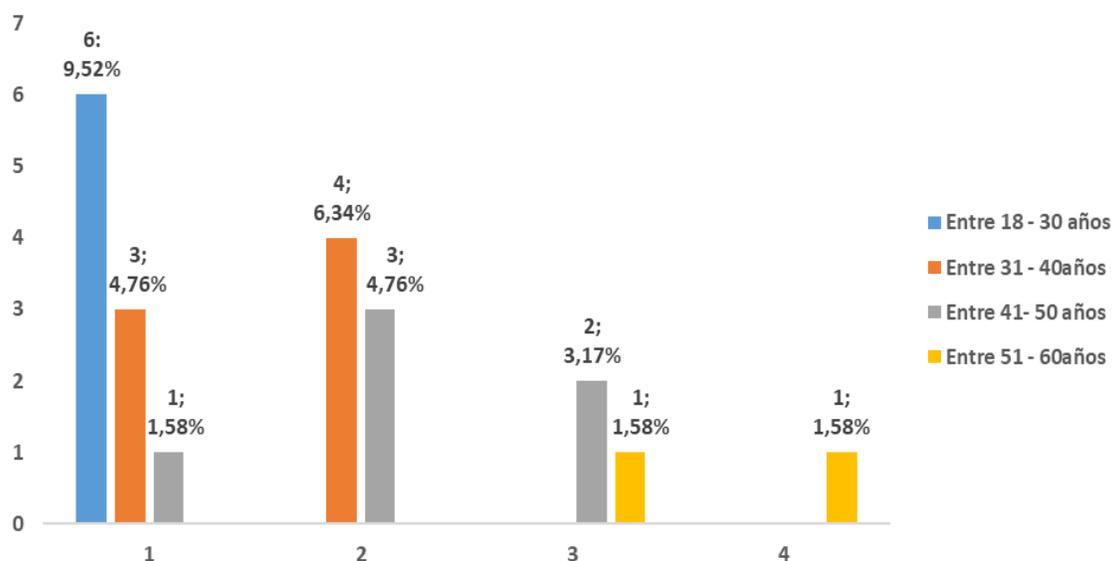


Figura 21. Número de hijos según rango de edad. (elaboración propia, 2019)

En lo que respecta a las edades de los hijos, hay seis hijos que comprenden edades de 0 a 2 años que corresponde al 9,52% de la población de trabajadores que tienen hijos, un 3,17%; es decir, dos hijos que se encuentran de tres a cinco años, un 9,52% correspondiente a seis hijos que comprenden edades entre los 6 y 10 años, un 1,6% (un hijo) que se encuentra en edades entre los 10 y 15 años, de 16 a 20 años hay 4 hijos que corresponde al 6,34% y, por último, con más de 20 años hay dos hijos, que corresponde al 3,17%. Las cifras, nos llevan a enfocar algunas de las actividades de bienestar en los grupos poblacionales niños y adolescentes, teniendo en cuenta la responsabilidad de los padres en su formación.

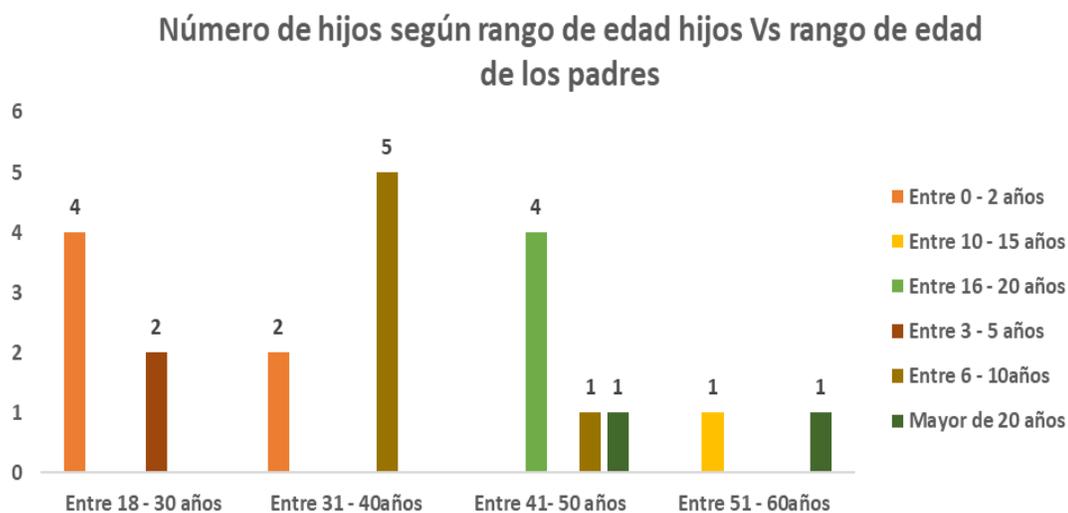


Figura 22. Número de hijos por su rango de edad según rango de edad de los padres. (elaboración propia, 2019)

4.1.7. Vivienda

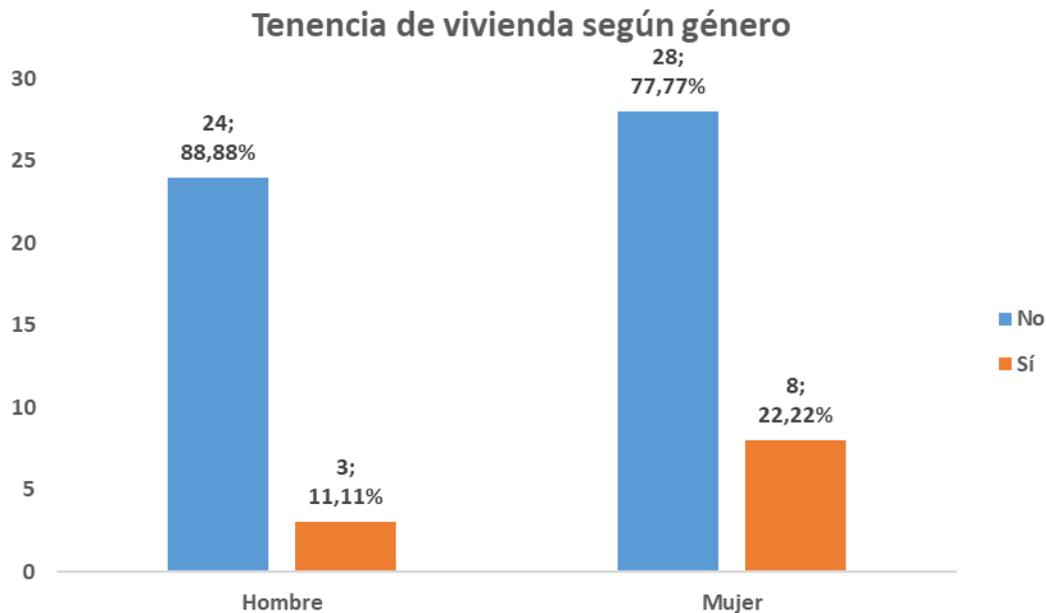


Figura 23. Tenencia de vivienda por parte de los trabajadores. (elaboración propia, 2019)

Las cifras mostradas en los resultados de vivienda, señalan a un total de 52 trabajadores que corresponde a un 82,5% que no cuenta con vivienda propia, siendo, un 88,88% población masculina y un 77,77% de la población femenina. Es importante señalar que, dentro de las

expectativas financieras con respecto a la categoría de vivienda, una población de trabajadores del 51% enfoca sus esfuerzos en dicha prioridad, este resultado se puede identificar en la figura 34, recordar que la mayoría de trabajadores son población joven, es importante que con el diagnóstico de la encuesta se pueda determinar la atención a este proyecto de vivienda, trabajar en apoyo con la caja de compensación familiar quienes son los entes encargados de la administración de recursos para el apalancamiento de la consecución de dicho patrimonio. Se rescata una población de 17,5% que posee vivienda, es importante revisar en esta población cuáles son sus expectativas de inversión y ampliación de patrimonio para involucrar sus necesidades en el plan de bienestar y calidad de vida laboral.

4.2. Condiciones actuales laborales

Cuando se habla de condiciones laborales, generalmente, se piensa en la remuneración salarial; sin embargo, este concepto va más allá. Hoy en día, existen diversos motivadores en el trabajo que aportan al mejoramiento de las distintas categorías que abarcan las condiciones laborales, por ejemplo, Slier (2016) señala que el dinero es un motivador a corto plazo, un sistema de remuneraciones que permita incentivar a largo plazo deberá tener en cuenta el reconocimiento, empoderamiento, la existencia de un sistema integral de motivación que involucre particularidades que se relacionen con la cultura organizacional. En otro estudio realizado por Castaño, Montoya y Restrepo (2009) encontraron que un 83% de directores de gestión humana estarían dispuestos a disminuir su salario a cambio de una mejor calidad de vida, Sin embargo, al preguntarles las razones por las que se cambiarían de trabajo, respondieron en primer lugar que lo harían por retribución económica, luego, posibilidades de promoción, entorno laboral y; por último, eligieron beneficios. El mayor motivador se visualiza en la preocupación de una empresa por conocer a sus trabajadores y propender por su desarrollo profesional, valorar su aporte eficiente a la productividad y hacérselo saber. Identificar las condiciones laborales actuales de los trabajadores de la empresa de servicios financieros ofrece la posibilidad de medir la percepción en términos de la preocupación del bienestar y su calidad de vida, lo que será un paso para entender y comprender la vía necesaria para fidelizar y reconocer su aporte en la organización.

4.2.1. Niveles de cargo en la organización

Los niveles de esta empresa permiten evidenciar roles por procesos que se orientan a resultados y se encuentran distribuidos en nivel estratégico, operativo y táctico, mostrando una población del 11,1% en el nivel estratégico, tanto para el grupo masculino donde hay tres trabajadores, como en el femenino donde suman cuatro trabajadoras. Los resultados anteriores, indican la equidad de género en un nivel que tiene la responsabilidad de planear y direccionar las acciones estratégicas de la empresa de servicios financieros. De otro lado, se evidencia en un nivel táctico, es decir, aquellas personas encargadas de coordinar y dirigir las operaciones con el fin de cumplir los objetivos estratégicos planteados por la dirección, un 11,15% en el grupo de personal masculino y un 22,22% del grupo femenino. Por último, siendo el grupo de trabajadores más numeroso, se encuentra el nivel operativo con un 71,4% que cuenta con aquel personal que se encarga de realizar todas las actividades operativas que contribuyen al cumplimiento de las metas de ventas y mercado lo cual aumenta la productividad de la entidad.

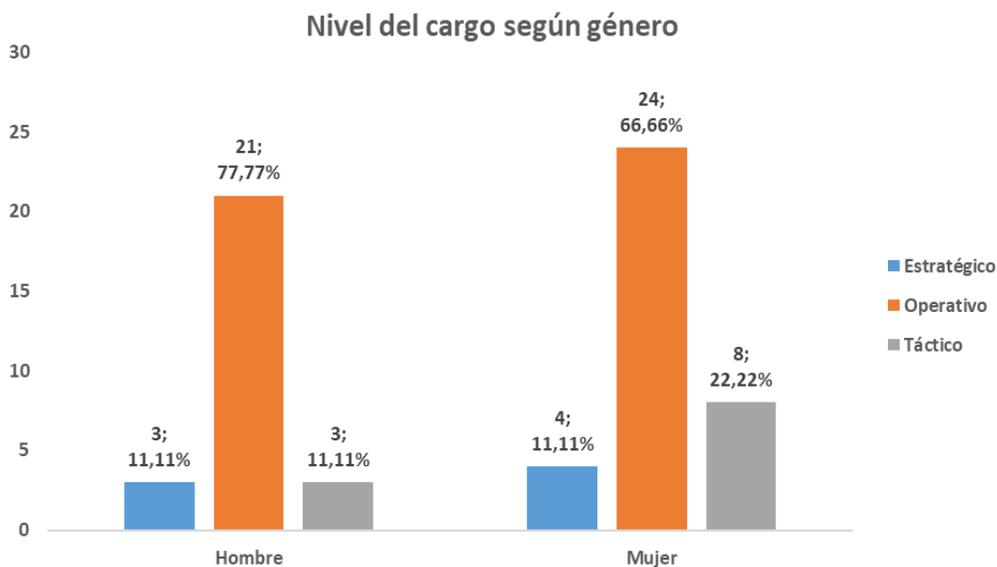


Figura 24. Nivel del cargo de los trabajadores según género. (elaboración propia, 2019)

Nota: Estratégico: presidente, vicepresidente, directores y gerentes; Táctico: subgerentes, jefes, coordinadores, supervisores y líderes con personal a cargo; Operativos: analistas, asistentes, vendedores, asesores, cajeros, auxiliares.

4.2.2. Contratación



Figura 25. Tipo de contratación de los trabajadores según género y nivel estratégico. (elaboración propia, 2019)

Con respecto a la vinculación de los trabajadores en la empresa, predomina el contrato a término indefinido, con una prevalencia del 92%, la distribución de dicho porcentaje en el género masculino, evidencia en el nivel estratégico un 3,7%, el nivel operativo un 77,77% y el táctico un 11,11%, en lo que se refiere al género femenino, en el nivel estratégico hay un 8,33%, el operativo un 61,11% y táctico un 22,22%. Estas cifras revelan una empresa con un modelo de contratación responsable que brinda mayor seguridad al trabajador, siendo un factor positivo que aporta a la generación de compromiso con el cumplimiento de los objetivos.

Según la modalidad de contrato vs el género como muestra la figura 25, se evidencia que en los hombres el 93% se encuentra con contrato indefinido directo por la empresa dentro de los diferentes niveles de cargo, mientras que un 7% se encuentra contratado por prestación de servicios correspondientes a el nivel operativo. En el género femenino, se encuentra un 91%

contratado directamente por la empresa a término indefinido y 3% a través de contrato temporal correspondiente al nivel operativo, un 3% del nivel estratégico contratado por la empresa a término fijo y un 3% del nivel operativo contratado por prestación de servicios.

4.2.3. Rango salarial

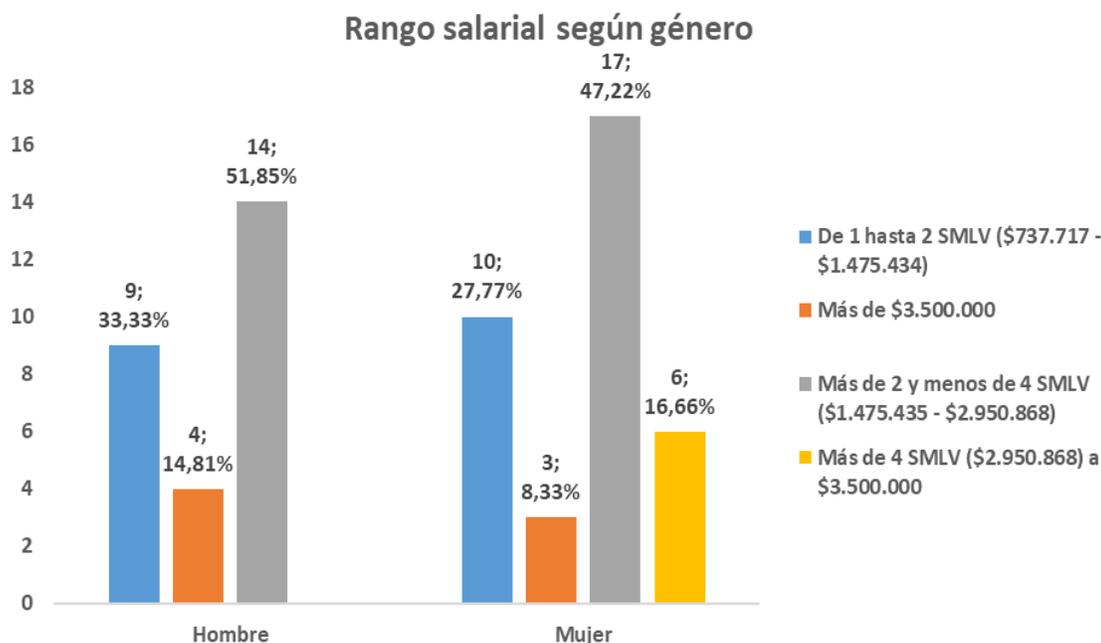


Figura 26. Rango salarial de los trabajadores según género. (elaboración propia, 2019)

Los rangos salariales están lógicamente cohesionados con los roles y niveles educativos de los colaboradores, donde, en ambos géneros un 11,1% gana más de \$3.500.000, respecto al género masculino hay un 14,81%, mientras que para el femenino hay un 8,33%, estos salarios corresponden a los colaboradores de los niveles estratégicos obedeciendo a las responsabilidades propias de su cargo. Para el caso de salarios entre \$2.950.868 y \$3.500.000, se encuentra un 9,5% que corresponde a algunos niveles tácticos con mayores responsabilidades como subgerencias y coordinaciones. Los que devengan entre 1.475.435 y 2.950.868 están en un 49,2%, donde hay un 51,85% de los hombres y un 47,22% del grupo de mujeres, estos cargos se relacionan con personal operativo con metas comerciales y algunos administrativos. Por último, aquellos que se encuentran en el rango de 737.717 y 1.475.434, señalaron un 30%, siendo

33,33% el porcentaje del grupo masculino y 27,77% del grupo femenino, este grupo de trabajadores se relacionan con cargos de soporte operativo quienes devengan entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4.2.4. Antigüedad

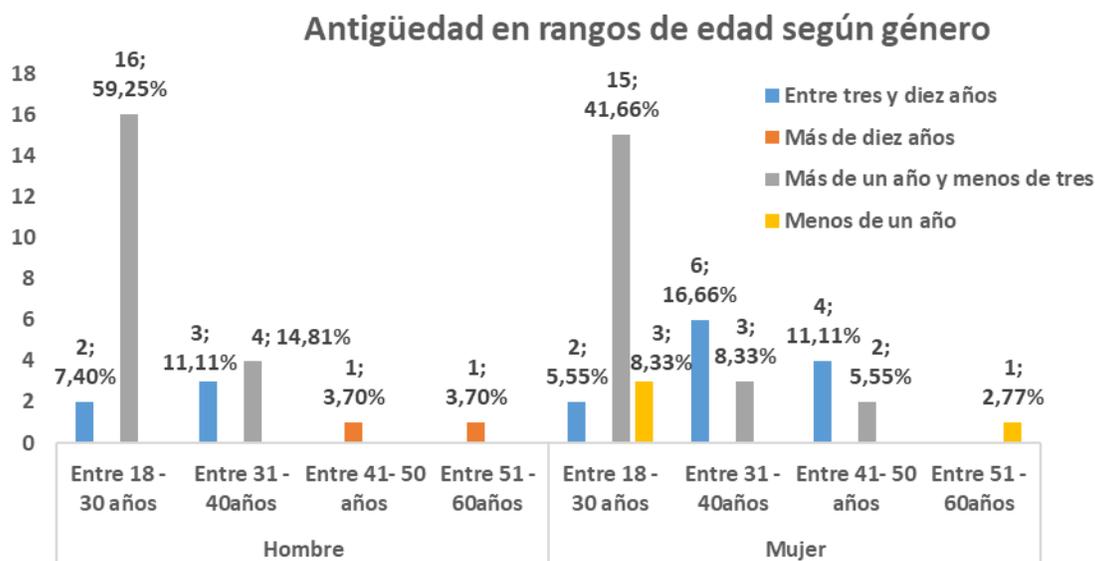


Figura 27. Antigüedad de los trabajadores según rango de edad Vs género. (elaboración propia, 2019)

La antigüedad en la empresa tiene una predominancia en el número de trabajadores en el rango de permanencia de uno a tres años, correspondiente al 64% de la población total de trabajadores, donde su distribución por edades y género esta con un porcentaje del grupo de hombres de 60% y 41,66% del grupo de mujeres que se encuentran en edades comprendidas entre los 18 a 30 años, 11,11% corresponde al rango entre los 41 a 50 años y un 6.4% entre 51 y 60 años en ambos géneros. Las cifras anteriores sugieren que se cuenta con una estabilidad amplia, lo cual genera seguridad a los trabajadores de la organización y habla acerca de una empresa comprometida con el mantenimiento sostenido de su población. De igual forma, habla de una mano de obra que conoce la organización y sus procesos ya que ha estado vinculada con la compañía por bastante tiempo. En segundo lugar, la predominancia en el número de trabajadores, se encuentra en quienes han permanecido entre 3 a 10 años, con un 27%, con porcentajes distribuidos por género masculino de edades entre 18 a 30 años de 7,4%

y edades entre 41 y 50 años de un 11,11%; en el caso del grupo femenino, en edades entre 18 a 30 años, se encuentra un 5,55%, 41 a 50 años un 16,66% y 51 a 60 años un 11,11%. La menor población se concentra en quienes llevan más de 10 años, correspondiente a un 3,17% y quienes llevan menos de un año que corresponde a un 6,34%.

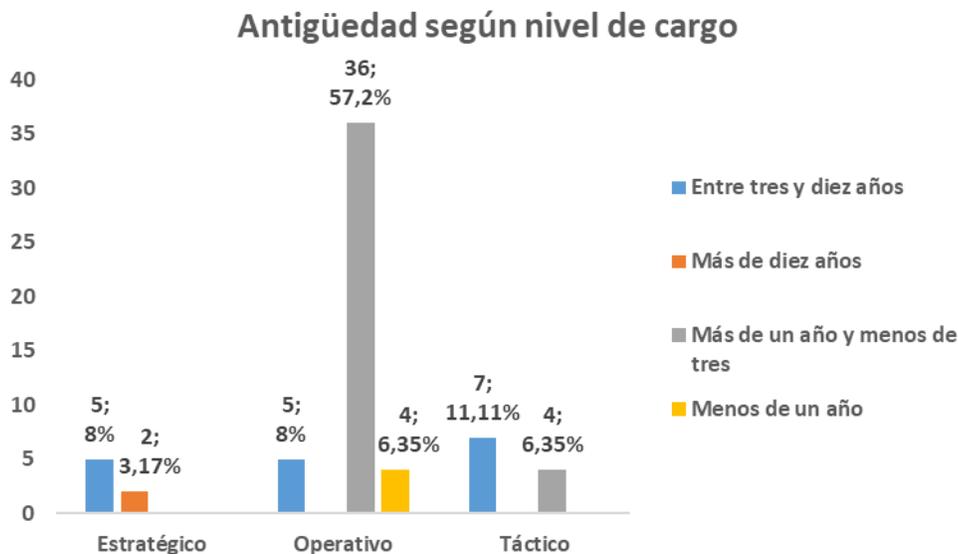


Figura 28. Antigüedad de los trabajadores según nivel de cargo. (elaboración propia, 2019)

La figura 28 nos muestra que el personal con mayor rotación se concentra en el nivel operativo, donde su permanencia oscila entre un año y tres años con un 57,2%, con respecto a los que permanecen menos de un año, se encuentran con un 6,35% también en este nivel operativo. Quienes se encuentran con permanencia de tres a diez años, están distribuidos en cada uno de los niveles estratégico (8%), operativo (8%) y táctico (11,11%), esta población son un foco importante de análisis por ser referentes en cada nivel respecto a las motivaciones que tiene para permanecer ese número de años en la empresa.

4.2.5. Bienestar organizacional

Este punto de diagnóstico se convierte en un pilar fundamental para el establecimiento del plan de bienestar a la medida de la empresa. De manera que, al evaluar la percepción de los trabajadores frente al bienestar actual de la organización arrojó una cifra preocupante del 67%

que manifiesta ausencia de actividades de bienestar y un 16% que manifiesta que si las hay nunca participan. Las cifras anteriores, dejan claro que existe una necesidad urgente no solo de establecer actividades, sino también de fomentar el hábito de participación a través de la previa sensibilización a cada una de las actividades para atraer a participantes y sus familias. Con esta clara manifestación del desconocimiento y no acompañamiento que sienten los trabajadores en esta área, es razonable que el área de desarrollo humano conozca la población y se enfoque en consolidar una estrategia de bienestar en pro del trabajador y su familia, lo cual redundará indudablemente en el aumento del compromiso y; por lo tanto, en el aumento de la productividad.

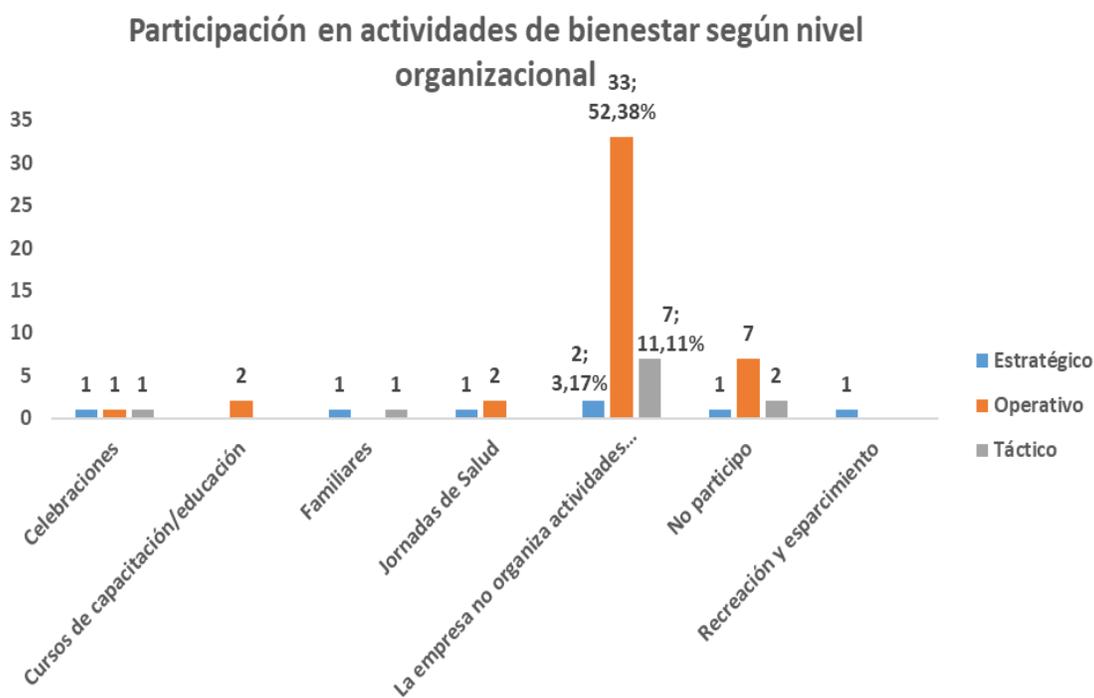


Figura 29. Participación de los trabajadores en actividades de bienestar. (elaboración propia, 2019)

De otro lado, la figura 29 nos indica que en el nivel en que se presenta mayor ausencia de actividades de bienestar, es en el operativo, siendo esta la mayor población de la empresa con un 71,42%, seguido del táctico con un 17,46%, donde manifiesta el 11,11% dicha ausencia de actividades de bienestar y de igual manera, los que las detectan no participan. Por visualizarse la ausencia de bienestar en la mayor población de esta empresa, es que se hace

necesario establecer con urgencia el plan de intervención para llevar a la acción el plan de bienestar que se quiere establecer.

4.2.6. Aspectos necesarios para el bienestar organizacional

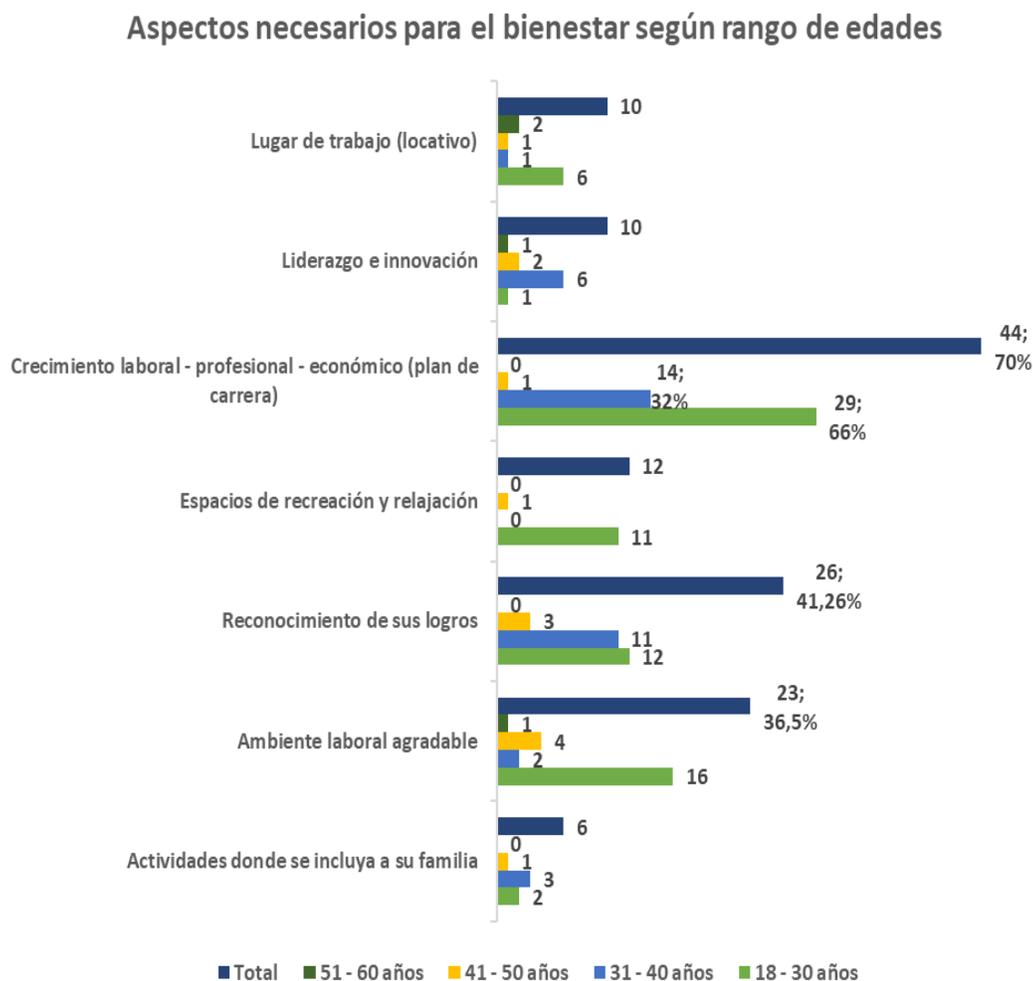


Figura 30. Actividades necesarias para el bienestar según rango de edades. (elaboración propia, 2019)

En esta pregunta tenían la oportunidad de escoger tres alternativas y se evidenció que la percepción de los trabajadores muestra como el principal factor de bienestar para los trabajadores el crecimiento laboral y profesional con un 70%, del cual, un 66% se encuentra en edades comprendidas entre los 18 y 30 años y un 32% en edades entre los 31 a 40 años; siendo así, los resultados se corroboran con investigaciones referentes a las necesidades de las generaciones

Millennials; por tanto, será fundamental incluir planes de carrera que motiven a estos jóvenes para cumplir con los objetivos organizacionales y personales. En este mismo orden, dicha generación requiere el reconocimiento de sus logros como segunda necesidad, debido a que los resultados en esos dos mismos rangos de edad, entre 18 a 40 años indican un porcentaje del 88,46%. Otros aspectos señalados por los trabajadores que consideran necesarios para el bienestar, son el ambiente laboral con un 36,5%, espacios de recreación con un 19%, el liderazgo e innovación y el lugar de trabajo con porcentajes iguales para cada uno correspondientes al 16%, y, por último, con un 9,52% se relacionan importantes para el bienestar las actividades donde se incluya a la familia, este resultado presenta una proporción menor porque tiene que ver con la población existente en esta empresa, recordar que un 66,66% no tiene hijos, un 62% es soltera y su mayoría son jóvenes que están en rangos entre los 18 a 30 años con un 60,3% y de 31 a 40 años un 25,4%. Estos resultados pueden considerarse insumo fundamental entendiendo aquello que se da desde el sentir del trabajador.

4.3. Expectativas frente a la calidad de vida

4.3.1. Actividades que aporten a su calidad de vida

Es claro que existen diferentes actividades que aportan al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, para este caso, se identifican como las más importantes actividades, la formación y capacitación con un 76%, así como apoyo para estudiar con una proporción del 62%. Las cifras anteriores, reafirman la necesidad de la población de propender por su crecimiento profesional.

Percepción de los trabajadores sobre actividades para la calidad de vida laboral

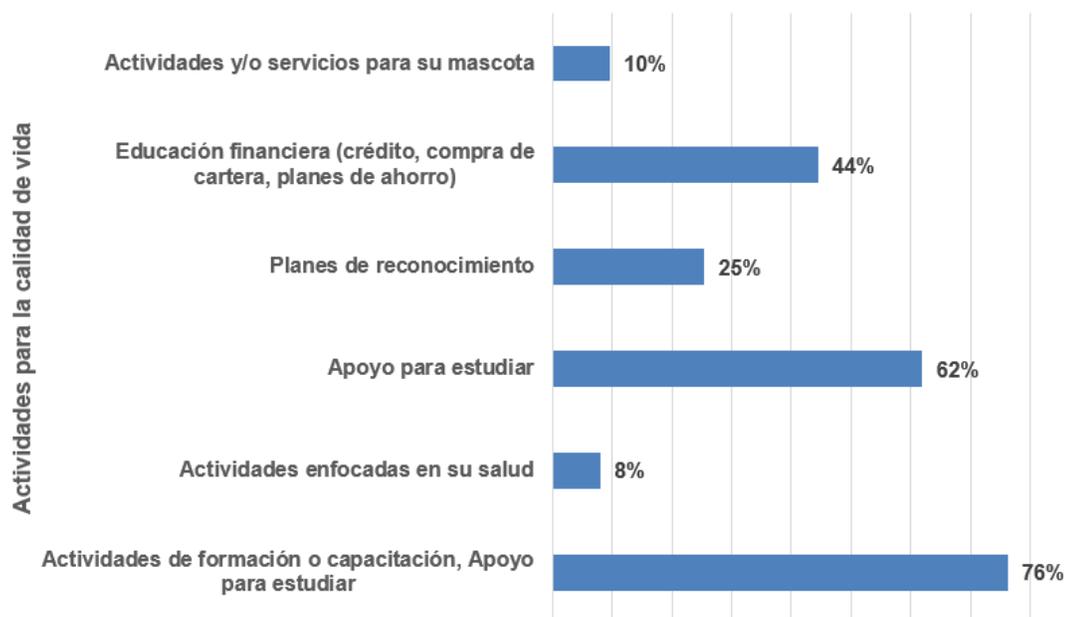


Figura 31. Percepción de los trabajadores sobre las actividades necesarias para la CV laboral. (elaboración propia, 2019)

Otra expectativa está dada por el interés en tener una educación financiera, indicando un 44%, esta población considera que administrar sus recursos y patrimonio aporta a su calidad de vida laboral y; por lo tanto, la posibilidad de manejar un mejor flujo de caja. Nuevamente se muestra interés por los planes de reconocimiento como una parte fundamental del bienestar, correspondiente a un 25% de la población encuestada. Finalmente, se relacionan criterios como la salud con un 8% y actividades y servicios para la mascota en un 10%

4.3.2. Pólizas de salud o medicina prepagada

Con respecto a contar con un plan de medicina diferente al obligatorio por ley, se encontró que solo un 20,7% lo tiene, donde el 100% del nivel estratégico se beneficia, lo cual, les permite un significativo mejoramiento en su calidad de vida, ya que acceden a servicios preferenciales minimizando los impactos del servicio del plan obligatorio.

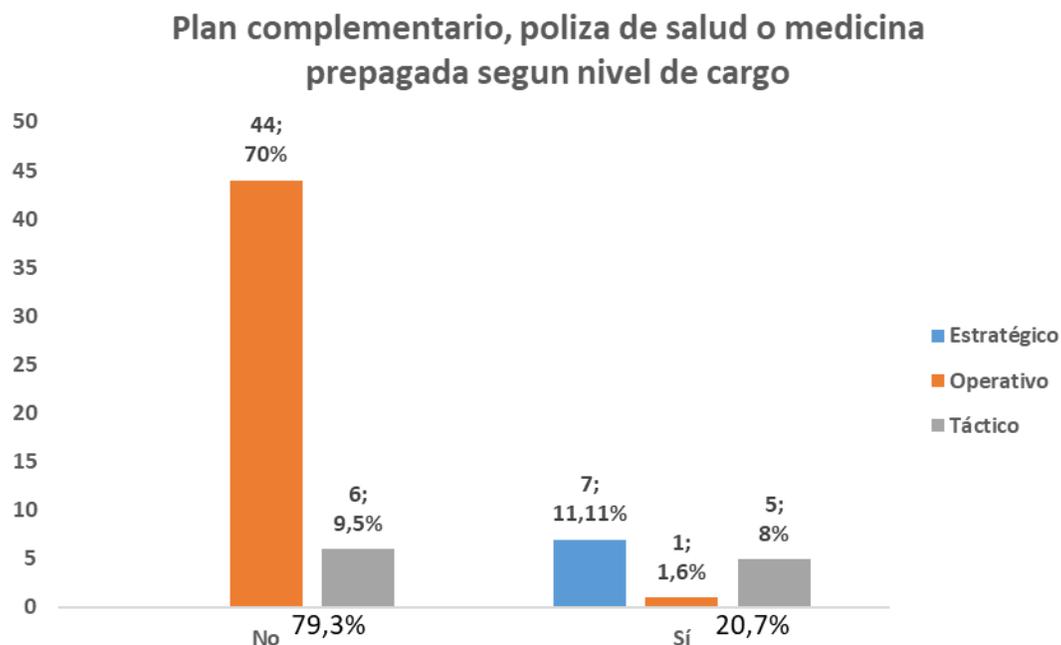


Figura 32. Plan complementario, póliza de salud o medicina prepagada según nivel de cargo. (elaboración propia, 2019)

En los niveles táctico y operativo solo un 10% presenta este beneficio. El plan de beneficios en salud es un derecho del sistema general de seguridad social en salud de Colombia para cualquier trabajador, donde se accede a los diferentes servicios de salud y de promoción y prevención. Los trabajadores de la empresa de servicios financieros que no cuentan con este beneficio de pólizas, plan complementario o medicina prepagada, corresponde al 79,3%, donde su mayoría pertenece al nivel operativo; sin embargo, no están desprotegidos en su salud, debido a que cuentan con los servicios para emergencias y salud familiar.

4.3.3. Actividades de bienestar enfocadas en su salud

Esta pregunta revela un interés general en actividades enfocadas en la salud, actualmente, el sector y la organización se encuentran pasando por una situación de crisis lo cual les ha impactado en sus operaciones y, por tanto, en su principal insumo el recurso humano. SINTRACOL (2010), sindicato del sector eléctrico revelo a través de un estudio con la Unión de Empleados Bancarios (UNEB) en Colombia, que los trabajadores del sector financiero han

presentado un aumento de incapacidades por estrés, fatiga, cansancio, entre otras, resultado de las metas tan altas que imponen sus directivas para lograr los objetivos en horarios de ocho horas debido a la competitividad del mercado.

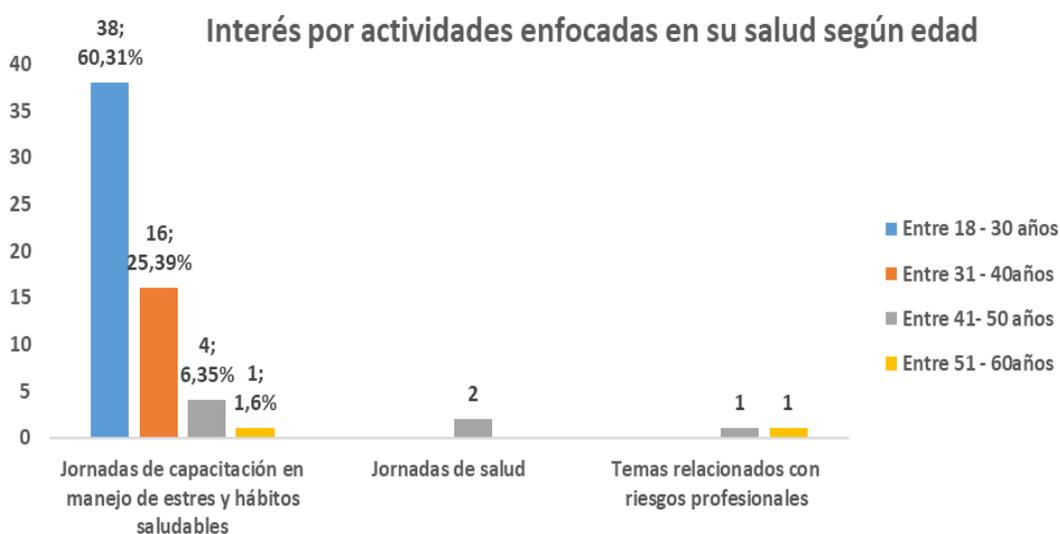


Figura 33. Expectativas frente a actividades enfocadas en la salud. (elaboración propia, 2019)

Esta situación no es ajena a la empresa y de ahí su preocupación por llenar las expectativas de sus trabajadores. La encuesta de esta investigación indica que, como principal expectativa respecto a la salud de los trabajadores, está el interés por hábitos saludables y manejo del estrés con un 60,31% en edades entre los 18 a 30 años, 25,9% en edades entre los 31 a 40 años y un 6,35% en edades entre los 41 a 50 años.

Es evidente que los colaboradores desean tener un espacio para actividades enfocadas en el manejo de estrés y hábitos saludables como jornadas saludables que les permitan tener especial cuidado de sí mismo, de esta manera, se puede garantizar de igual forma la disminución de ausentismos generados por incapacidades vinculadas a temas de salud y en esa misma medida el aumento de la productividad contando con unos trabajadores saludables. MetLife (2019, citado en Howlett, 2019) empresa dedicada al sector de servicios de seguros en salud, menciona que los programas de bienestar se han ampliado en once puntos en dos años, debido a que han encontrado que los trabajadores deben hacer malabares con sus actividades laborales y personales y, en ese sentido, las empresas deben apoyar con beneficios que logren un equilibrio

trabajo – vida, se señala además, que cada vez los empleadores apuntan a políticas de oportunidades de trabajo flexible, de manera que se hable más de trabajo inteligente que duro. La encuesta de beneficios y tendencias de AON 2019, señala que las expectativas de los trabajadores esta cambiado, hoy valoran más; horas de trabajo flexible, ágil y salud mental (Howllet, 2019).

4.3.4. Prioridades financieras

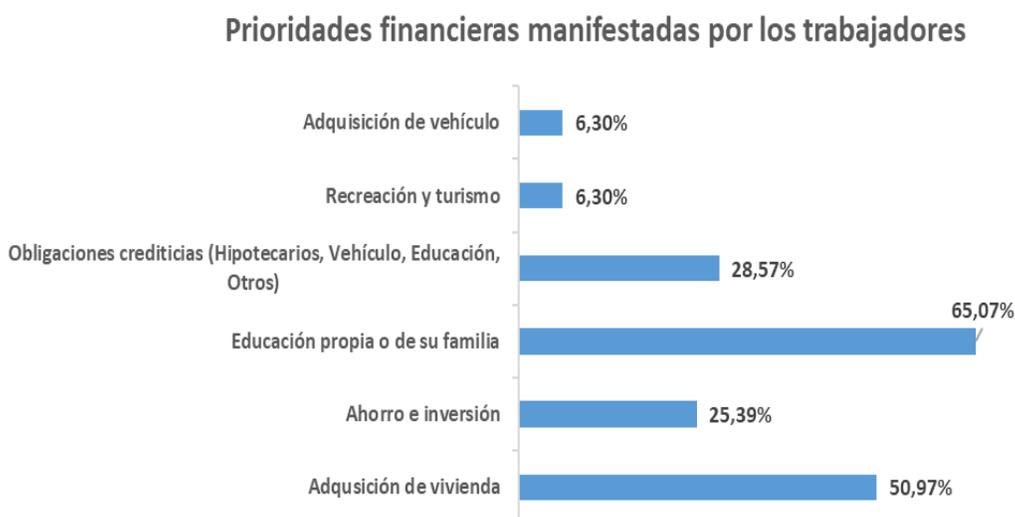


Figura 34. Prioridades financieras elegidas por los trabajadores. (elaboración propia, 2019)

Nuevamente la educación con un 65,07% puntea como una prioridad para los trabajadores de la empresa de servicios financieros, esto es una información que la coordinación de desarrollo humano potencializará con el fin de atender esta necesidad tangible. La adquisición de vivienda con un 50,97%, también se ha identificado como una prioridad en términos financieros para los trabajadores, en este sentido, es necesario para la empresa se convierta en un impulsor de la consecución de este sueño a través de alianzas estratégicas con entidades como la caja de compensación familiar y con entidades que faciliten y acerquen a la meta de crecimiento del patrimonio. Con respecto a las obligaciones crediticias (28,57%) y el ahorro (25,39%), se refleja una preocupación que debe ser parte de los planes de la empresa, siendo esta un sector que puede facilitar el desarrollo de estas necesidades. De igual manera el atender la educación financiera de los trabajadores da paso a una mejor administración de

recursos y por ende un mejor manejo de las obligaciones financieras que actualmente preocupan a sus trabajadores.

4.3.5. Planes de ahorro

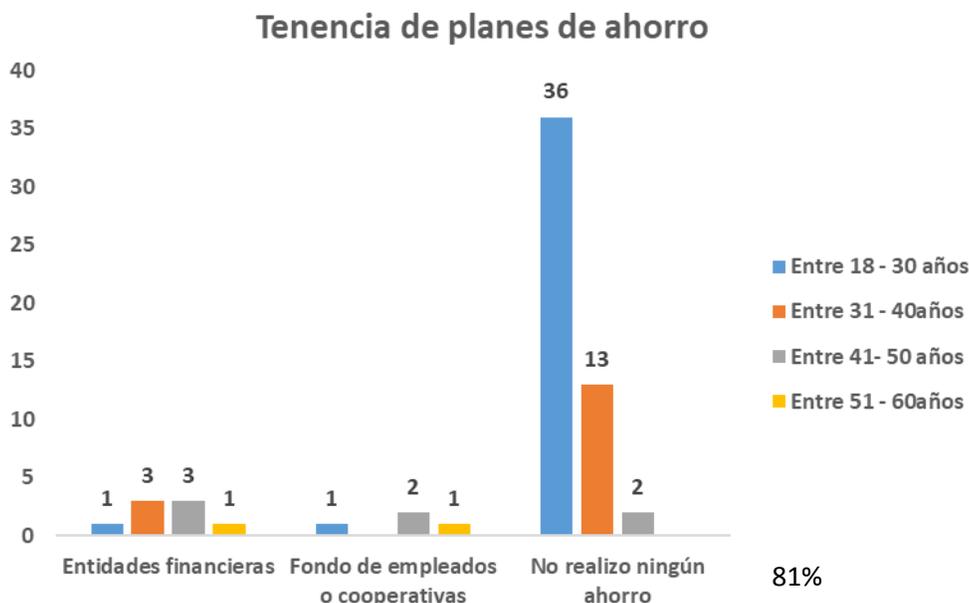


Figura 35. Planes de ahorro de los trabajadores. (elaboración propia, 2019)

Las necesidades financieras de los trabajadores también generan un interés desde el área de desarrollo humano, por lo que se evidencia que en la administración de los recursos no existe alguna orientación al ahorro. Incentivar al ahorro permite que los trabajadores puedan materializar sus sueños e inversiones, esto se puede hacer a través de fondos o entidades financieras aliadas estratégicamente. Generalmente, el recurso es dispuesto para el consumo, sin embargo, se debe apostar a la concienciación y, por tanto, a la construcción del ahorro como un hábito altamente benéfico para el trabajador y su familia. El 81% de la población no posee planes de ahorro, se debe resaltar que hacen parte del grupo más joven de la empresa, el otro 19% si lo hace a través de diversas fuentes de ahorro.

4.3.6. Utilización de los tiempos libres

Se encuentra que a la población de la empresa de servicios financieros prefieren en sus ratos libres desarrollar actividades deportivas (66,66%) como gimnasio, caminatas y diferentes disciplinas deportivas, seguida por actividades familiares (26,98%); es decir, aquellas actividades de diferente índole donde puedan compartir con su grupo familiar y finalizando con actividades culturales como el teatro, el cine, los conciertos; entre otros. Esto puede ofrecer alternativas de bienestar para los trabajadores y sus familias durante sus espacios libres, generando también fidelización al ver que la empresa se preocupa por sus intereses.

Porcentaje de elección de actividades preferidas en ratos libres por los trabajadores

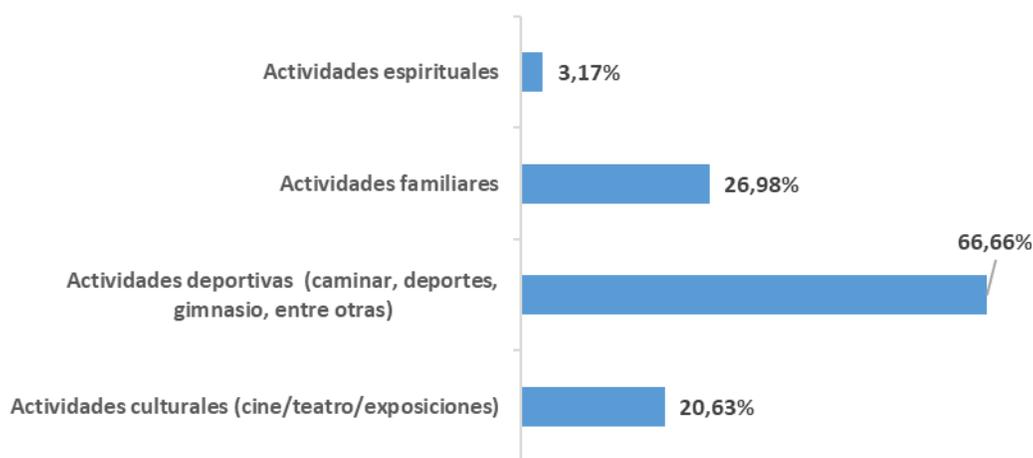


Figura 36. Porcentaje de elección de actividades preferidas en ratos libres. (elaboración propia, 2019)

Para finalizar el análisis de los resultados y relacionándolo con la matriz de necesidades de Max Neef, se pueden encontrar los siguientes satisfactores como se indica en la tabla 10, dicha información es relevante para aportar al plan de bienestar de la empresa de servicios financieros.

Tabla 10

Matriz de necesidades y satisfactores de Max Neef et al. (2010), en desarrollo a escala humana adaptados a la empresa de servicios financieros.

Necesidades según categorías axiológicas	Necesidades según categorías existenciales			
	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Salud física, salud mental, solidaridad, humor, adaptabilidad.	Descanso, trabajo.	Descansar, trabajar.	Entorno vital, entorno social.
Protección	Adaptabilidad, solidaridad.	Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, derechos, familia, trabajo.	Cooperar, prevenir, defender.	Contorno vital, contorno social.
Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, humor.	Amistades, parejas, familia, mascotas.	Expresar emociones, compartir, apreciar.	Espacios de encuentro.
Entendimiento	Conciencia, crítica, receptividad, curiosidad, disciplina, racionalidad.	Políticas educacionales, políticas comunicacionales.	Educar, analizar, interpretar.	Ámbitos de interacción formativa, agrupaciones, comunidades.
Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión.	Derechos, responsabilidades, obligaciones, trabajo.	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa, asociaciones.
Ocio	Imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad.	Juegos, espectáculos, fiestas, calma.	Ahorrar, relajarse, divertirse, jugar.	Espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes.
Creación	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.	Habilidades.	Trabajar, construir, idear, interpretar.	Ámbitos de producción y retroalimentación, talleres, espacios de expresión.
Identidad	Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.	Lenguajes, hábitos, costumbres, valores, normas, roles, trabajo.	Integrarse, definirse, conocerse, reconocerse, crecer.	Entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia.

Libertad	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, tolerancia.	Igualdad de derechos.	Diferenciarse, conocerse, asumirse.	Plasticidad espaciotemporal.
-----------------	---	-----------------------	--	---------------------------------

Nota. Fuente: Tabla 3 y elaboración propia (2019).

Capítulo V

5. Propuesta de intervención

Una vez obtenidos los resultados en cuanto a la percepción de calidad de vida de la población objeto de estudio proveniente de la empresa de servicios financieros y teniendo en cuenta los conceptos y percepciones teóricos en torno a: (a) la motivación laboral como compromiso de toda la organización para mejorar el trabajo (Katzell Yankelovich, Fein Ornati y Nash, 1975 citado por Da Silva, 2006); (b) la creación de un entorno de trabajo y puestos adecuados de parte de la empresa junto con los esfuerzos para lograr metas con la participación activa de los trabajadores (Carlson, 1980 citado por Da Silva, 2006); (c) el influir de los trabajadores sobre su propio ambiente de trabajo (Mateus, 1984 citado por Da Silva, 2006), (d) con mayor libertad (Sun, 1988, citado por Da Silva, 2006); y, resumiendo como lo indica Robbins (1989, citado por Da Silva, 2006) y Fields y Thacker, (2006, citado por Da Silva): los mecanismos que la empresa facilita a sus trabajadores para participar en la toma de decisiones de sus vidas laborales, se direccionan herramientas y estrategias como propuesta para el área de Recursos Humanos de la empresa de servicios financieros, involucradas en el diseño de un plan de bienestar para los trabajadores de la empresa que junto con el seguimiento del área de desarrollo humano, salud ocupacional, los líderes y el apoyo de las directivas, se implementaran para atender las necesidades entendidas y comprendidas a través del diagnóstico realizado. Se orienta y propicia un escenario laboral favorable que induzca a la fidelización del recurso humano con el que cuenta la empresa.

Las características diferenciales identificadas en las categorías de análisis referidas al perfil sociodemográfico, las condiciones actuales laborales y las expectativas frente a la calidad de vida de la población, fueron el insumo principal para la consecución del plan de bienestar que ha sido enfocado en cubrir las necesidades axiológicas y existenciales y adaptar las acciones a los satisfactores identificados, cubriendo a la medida ejes fundamentales para el desarrollo del propio trabajador y su entorno, propendiendo por el aumento de la productividad y la satisfacción del recurso humano. A continuación, se presenta la matriz que describe la propuesta de intervención, que involucra procesos, programas, hallazgos situacionales relacionados, objetivos, acciones, indicadores, metas, alcance, responsables, presupuesto con recursos y cronograma de cumplimiento, para finalmente visualizar el plan de bienestar: *Damos crédito a tu bienestar*.

5.1. Propuesta de intervención: plan de bienestar “Damos crédito a tu bienestar”

PROCESOS	NOMBRE DEL PROGRAMA	HALLAZGOS SITUACIONALES EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	OBJETIVO	ACCIONES	INDICADORES	META	ALCANCE	RESPONSABLES
SALUD	SOMOS SALUDABLES, SOMOS PRODUCTIVOS	<p>Dentro de las expectativas y necesidades de los trabajadores para el bienestar y CV se identificó la ausencia de actividades referentes a la salud física y mental. Las características de la población señalan un 85.7% en edades entre los 18 y 40 años y un restante con más de 41 años. Del total de trabajadores también se encontró que un 66,66% no tiene hijos. La preocupación de esta población se concentra en contar en sus trabajos con espacios saludables. Con lo anterior, se construye la estrategia que permitirá la participación de todos de acuerdo con sus necesidades y preferencias.</p> <p>La salud y los hábitos saludables son de vital importancia para el trabajador y para la empresa, indudablemente, favorecen la competitividad y productividad. Se convierte en un deber de la organización propender por mejorar y conservar la salud de quienes</p>	<p>Construir espacios y hábitos saludables donde se optimicen aquellas condiciones de salud deseables en los trabajadores de la empresa a fin de mantener y mejorar condiciones de salud adecuadas.</p>	<p>Esta estrategia orientada a mantener y mejorar la salud de los trabajadores está estructurada a través de diferentes actividades que impactan positivamente en el entorno laboral y la salud de los trabajadores.</p> <p>1. Exámenes médicos anuales.</p> <p>Todos los trabajadores deberán realizarse exámenes médicos cada año, Se mantendrá un registro mensual de seguimiento continuo a los resultados de quienes asisten y se llevarán acciones para mantener o mejorar las condiciones y el estado de salud de los trabajadores.</p>	<p>Nº de trabajadores con condición médica diagnosticada como enfermedad frente a Nº de trabajadores saludables.</p> <p>Nº de trabajadores con condición médica diagnosticada como enfermedad que continúan los tratamientos médicos frente al Nº de trabajadores que no continúan el tratamiento médico</p>	<p>100% de los trabajadores con contrato directo con la empresa (59)</p>	<p>Trabajadores con contrato directo en la compañía (59)</p>	<p>Corresponsabilidad mutua entre el trabajador, sus líderes de proceso y el área de</p>

	<p>aportan a la productividad de la empresa; por tal razón, la salud hace parte del programa de bienestar como la estrategia marco. Al promover un escenario laboral saludable, se está pensando en el bienestar mutuo, ya que se reducen costos de ausentismos, incapacidades, mejora la retención de los trabajadores y su calidad de vida; igualmente, aumenta el compromiso de la empresa. Con lo anterior, se satisface las necesidades de protección, seguridad y subsistencia de los trabajadores.</p>			<p>Seguimiento a razones de abandono de tratamiento médico en trabajadores con condición médica diagnosticada como enfermedad.</p> <p>Nº de trabajadores que pasaron de condición médica diagnosticada como enfermedad a trabajador saludable luego de tratamiento médico.</p> <p>Frecuencia de enfermedades médicas presentadas durante el año de evaluación en trabajadores.</p> <p>Nº de incapacidades médicas reportadas</p> <p>Diagnósticos médicos referidos en incapacidades medicas</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que utilizan los servicios médicos, considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas.</p> <p>Comparación de resultados de los indicadores del año anterior frente al siguiente año, con el fin de seguir mejorando o establecer acciones correctivas.</p>		<p>salud ocupacional de recursos humanos .</p>
--	---	--	--	---	--	--

	<p>El abordaje de las problemáticas referentes a la seguridad y salud en el trabajo, se centran desde las instituciones gubernamentales, la empresa y los trabajadores en la promoción, prevención y protección de la salud y bienestar de los trabajadores y sus familias, de ahí la necesidad de prestar la asistencia necesaria en temas relacionados con la violencia, el tabaquismo, alcoholismo, drogadicción, estrés laboral, ergonomía, salud visual, entorno laboral saludable; entre otros, a través de programas que con el apoyo de las ARP se obtienen pero que no tienen la divulgación necesaria. La comunicación interna y externa es un factor primordial en la empresa para lograr alentar la participación y respuesta a las necesidades de los trabajadores. Un programa integral que sensibilice en este aspecto, aportado desde el plan de bienestar y calidad de vida; facilita, promueve y divulga la participación para la prevención, promoción, protección y atención que brinde las medidas necesarias que garanticen la ausencia de accidentalidad laboral y la prevención de enfermedades de riesgo laboral para los trabajadores y sus familias.</p>	<p>Gestionar las medidas de divulgación de los programas de la ARP.</p> <p>Sensibilizar en los buenos hábitos de comportamiento, salud en el trabajo y alimentación para prevenir las enfermedades de riesgo profesional de los trabajadores</p>	<p>A través de la alianza con la aseguradora de riesgos laborales se realizarán jornadas semanales, mensuales, semestrales y anuales de:</p> <p>2. Pausas activas, esto con el fin de prevenir lesiones osteomusculares, fatiga o estrés en sus actividades diarias.</p>	<p>Número de personas participantes en las actividades de pausas activas por semana frente al N° total de trabajadores.</p> <p>N° de trabajadores identificados con síntomas de trastornos osteomusculares, fatiga o estrés frente al N° de trabajadores que presentaron mejoría en síntomas de trastornos osteomusculares, fatiga o estrés luego de participar en las pausas activas por semestre.</p> <p>Comparación de la cantidad de días incapacitantes en trabajadores con síntomas osteomusculares, fatiga o estrés presentados en el año anterior frente al actual.</p> <p>Costos que se presentaron por ausentismo relacionado con síntomas osteomusculares, fatiga o estrés del año anterior frente al actual.</p>	<p>90% de participación de los trabajadores</p> <p>95% en la disminución de casos por síntomas osteomusculares, fatiga o estrés al año</p> <p>95% en la disminución de días incapacitantes por síntomas osteomusculares, fatiga o estrés al año</p> <p>Disminución de los costos presentados por ausentismo relacionado</p>	<p>Todos los trabajadores de la empresa</p>	<p>Corresponsabilidades mutuas entre el trabajador, sus líderes de proceso y el área de salud ocupacional de recursos humanos.</p>
--	---	--	---	--	---	---	--

				<p>Evaluación de los beneficios que aporta en el trabajador la realización de pausas activas en el trabajo (a través de encuesta)</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que participan en las pausas activas, considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas (incluye evaluación al instructor)</p> <p>Nº de trabajadores convocados cada dos meses frente al Nº de trabajadores que asisten.</p> <p>Nº de participantes al año / Nº total de trabajadores</p> <p>Costo de las horas invertidas por trabajador frente al número total de personas asistentes.</p> <p>Nº de trabajadores que abandonan la capacitación frente a Nº de participantes a la capacitación en el semestre.</p> <p>Evaluación semestral de las razones de abandono al plan de capacitación y</p>	<p>con lesiones osteomusculares, fatiga o estrés</p> <p>95% de satisfacción con la calidad del servicio</p> <p>8 horas de capacitación por trabajador con contrato directo con la empresa por año (distribuidas en dos horas de capacitación cada dos meses)</p> <p>Cero ausentismo</p> <p>90% de participación efectiva (53 trabajadores) de los trabajadores</p>	<p>Trabajadores con contrato directo en la compañía.</p>
--	--	--	--	---	--	--

				<p>establecimiento de planes de acciones correctivas</p> <p>Evaluación de conocimiento a cada trabajador Se aprueba con una calificación del 90% de efectividad) = N° de personas que aprueban evaluación/N° de personas de asistieron al curso* 100</p> <p>Observación semanal por áreas de conductas asociadas a correctos hábitos de higiene postural y ergonomía durante el desarrollo de sus actividades cotidianas.</p> <p>Tasa de productividad después de las capacitaciones frente a la tasa de productividad antes de las capacitaciones.</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que participan en las pausas activas, considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas (incluye evaluación al instructor)</p> <p>N° de trabajadores que asisten al taller frente al N° de trabajadores con contrato directo con la empresa.</p>	<p>con contrato directo con la empresa 90% de aprobación en la evaluación de conocimientos .</p> <p>95% de satisfacción con la calidad del servicio</p> <p>95% de asistencia efectiva de los trabajadores con contrato</p>	
			<p>4. Plan de talleres de prevención del riesgo psicosocial, fomentando la importancia de un clima organizacional adecuado a los</p>			

			<p>trabajadores a través de herramientas que permitan identificar aquellas situaciones, como: acoso, violencia, vicios, entre otros, que pueden poner en riesgo su salud y la de sus familias, buscando un escenario favorable para el desarrollo de la gestión.</p>	<p>Casos de riesgo psicosocial reportados en el semestre anterior a las capacitaciones frente a casos registrados el siguiente semestre después de las capacitaciones</p> <p>Nº de situaciones /casos que se presentaron como riesgo psicosocial al año frente a las situaciones/ casos resueltos</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que participan en los planes de capacitación, considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas (incluye evaluación al capacitador)</p>	<p>directo con la empresa</p> <p>90% de efectividad en la mejoría de casos registrados como estilos no tan positivos de alimentación saludable.</p> <p>95% de satisfacción con la calidad del servicio</p>		
			<p>5. Talleres de alimentación saludable. Semestralmente se desarrollará un taller de alimentación saludable con el objetivo de entregar herramientas indispensables a la hora de pensar en un estilo de vida orientado a la salud, dando lugar espacios de formación e interacción con sus compañeros que impacten los</p>	<p>Nº de trabajadores que asisten al taller frente al Nº de trabajadores con contrato directo con la empresa.</p> <p>Evaluación de condiciones de alimentación actuales frente a las obtenidas luego de las capacitaciones.</p>	<p>95% de asistencia efectiva de los trabajadores con contrato directo con la empresa</p>	<p>Trabajadores con contrato directo en la compañía.</p>	

				<p>diferentes ámbitos de la vida.</p> <p>Evaluación de las herramientas establecidas por los trabajadores para un estilo de vida saludable luego de un semestre de la capacitación.</p> <p>Casos semestrales registrados como estilos no tan positivos de alimentación frente a casos registrados en mejoría de estilos de alimentación saludable.</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que participan en los planes de capacitación, considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas (incluye evaluación al capacitador)</p> <p>6. Jornadas de audiometría y visiometría. a través del programa de reinversión con la ARL Aseguradora de riesgos laborales, se buscará evaluar la salud auditiva y visual de los trabajadores a fin de promover un mantenimiento preventivo de las facultades de estos que no impacten en su salud y en desarrollo de sus actividades diarias.</p>	<p>100% de los trabajadores con casos de condiciones no favorables</p> <p>95% de satisfacción con la calidad del servicio</p> <p>80% de participación de los trabajadores con contrato directo con la empresa</p> <p>95% de satisfacción en los resultados positivos obtenidos por los trabajadores</p>	<p>Trabajadores con contrato directo en la compañía.</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>Nº de trabajadores con condiciones de audición y/o visión no favorable que obtuvieron soluciones a su condición de visión y/o audición para mejoría.</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que utilizan los servicios de salud, considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas</p>	<p>100% de solución a trabajadores con condiciones de audición y/o visión no favorable</p> <p>95% de satisfacción con la calidad del servicio</p>		
				<p>7. Actividades de acondicionamiento físico: Impulsar actividades deportivas en los trabajadores con el objetivo de mejorar las capacidades físicas sin patologías que puedan interferir en la calidad de vida y en el trabajo. Estas actividades se desarrollarán mensualmente.</p>	<p>Nº de personas participantes en las actividades de acondicionamiento físico por mes frente al Nº de trabajadores con contrato directo con la empresa.</p> <p>Evaluación mensual de la percepción encontrada por los trabajadores en la mejoría de la imagen corporal y/o rendimiento físico.</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que utilizan los servicios de salud, considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas (incluye evaluación al instructor)</p>	<p>90% de participación</p> <p>Evaluación al 100% de los participantes</p> <p>95% de satisfacción</p>	Trabajadores con contrato directo en la compañía.	

<p style="text-align: center;">RECREACIÓN, TURISMO, OCIO Y TIEMPO LIBRE</p>	<p style="text-align: center;">BALANCES POSITIVOS PARA TI Y LA FAMILIA</p>	<p>Los trabajadores en un 67% no perciben el desarrollo de actividades de bienestar y un 16% no asiste cuando se desarrollan actividades, estos resultados llevan al compromiso de cumplir las expectativas de los trabajadores frente a la calidad de vida laboral en pro de la búsqueda de un balance de vida personal y laboral, siendo así, se construye esta estrategia que propiciará espacios para compartir actividades de recreación, tiempo libre, celebraciones y deporte con los compañeros de trabajo y con las familias. A través de este tipo de actividades se busca el fortalecimiento del orgullo y sentido de pertenencia, redundando esto en el bienestar, en el desarrollo e impactando indudablemente en la retención de los trabajadores en la organización. Se cuenta con el desarrollo de una divulgación optimista que fomente la participación de los trabajadores.</p>	<p>Promover la calidad de vida laboral a través del fortalecimiento de espacios que permitan el balance entre vida laboral y personal</p>	<p>Esta estrategia se desarrollará en diversas actividades, en las cuales se generarán espacios organizacionales y otros espacios familiares.</p> <p>1. Torneo de ping pong: con el fin de promover el desarrollo de diversas actividades deportivas durante los espacios laborales, se llevará a cabo un torneo de ping pon al año, dando lugar al desarrollo de diversas capacidades y promoviendo la recreación, trabajo en equipo y aprovechamiento del tiempo libre.</p>	<p>Nº personas inscritas en los torneos de ping pong por año frente al Nº de trabajadores con contrato directo con la empresa</p> <p>Evaluación de la percepción de los trabajadores participantes referente a la motivación, trabajo en equipo y aprovechamiento del tiempo, resultante de los torneos de ping pong.</p> <p>Nº de productos financieros o servicios vendidos y atendidos por participante respecto al objetivo establecido durante el torneo comparado con el mes inmediatamente anterior.</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que utilizan los servicios de salud,</p>	<p>90% de los trabajadores con contrato directo con la empresa y que aplican y cumplen con las condiciones para el beneficio.</p> <p>95% de percepción favorable a la motivación, trabajo en equipo y aprovechamiento del tiempo libre.</p> <p>100% Cumplimiento de meta establecida por empleado durante el torneo</p> <p>95% de satisfacción con la calidad del servicio</p>	<p>Trabajadores con contrato directo en la compañía.</p>	<p>Correspondencia de mutua entre el trabajador, sus líderes de proceso y el área de bienestar y desarrollo de recursos humanos.</p>
--	---	--	---	--	--	--	--	--

				<p>considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas (incluye evaluación al instructor)</p>			
			<p>2. Tiempo para ti: Se otorgarán a los trabajadores espacios en fechas especiales para compartir con sus familias. Estos beneficios están atados al cumplimiento de su gestión autónomamente sin impactar la productividad del área. Incluye: (a) cumpleaños, (b) grados, (c) boda, (d) navidad, (e) fin de año, y (f) semana santa.</p> <p>a) Cumpleaños: El trabajador tendrá el día de su cumpleaños, la tarde libre para compartirla con su familia, siempre y cuando este caiga en día laboral hábil; de lo contrario, no aplicará el beneficio. Este beneficio no es acumulable, ni cambiabile por remuneración. Este debe reportarse con el área de desarrollo humano.</p> <p>b) Grados: El trabajador podrá tener libre el día de la ceremonia de su graduación en pregrado y postgrados. En caso de ser el grado de su hijo podrá</p>	<p>Número de trabajadores que toman el beneficio, aplican y cumplen las condiciones del mismo (cumpleaños, grado, boda, navidad, fin de año y semana santa) frente al número de trabajadores con contrato directo en la empresa y aplican a las condiciones del beneficio.</p> <p>Productividad actual por trabajador frente a la productividad resultante luego del aprovechamiento del programa tiempo para ti en cualquier modalidad beneficiada.</p> <p>Número de actividades programadas frente al número de actividades realizadas.</p>	<p>90% de los trabajadores con contrato directo con la empresa y que aplican y cumplen con las condiciones para el beneficio del programa Tiempo para ti.</p> <p>Cumplimiento en un 95% de las metas establecidas por año por trabajador con contrato directo con la empresa y que aplican y cumplen con las condiciones para el beneficio.</p> <p>100% cumplimiento</p>	<p>Trabajadores con contrato directo en la compañía.</p>	

			<p>acceder al beneficio de igual manera.</p> <p>c) Boda: Beneficio que le permite tomar al trabajador acceder a 4 días de licencia remunerada para atender los detalles de su boda o salir de luna de miel. Aplica para matrimonio de cualquier tipo de religión. Este beneficio no es canjeable por remuneración.</p> <p>d)Navidad: El trabajador tiene para esta fecha la oportunidad de tomar medio día libre para preparar la navidad junto a su familia.</p> <p>e) Fin de año: El trabajador tiene para esta fecha la oportunidad de tomar medio día libre para preparar el año nuevo junto a su familia.</p> <p>f) Semana santa: Este consiste en dar mediodía del miércoles de Semana Santa trabajando en jornada continua de 7:00 Am a 2:00 pm. Contar con el tiempo necesario para ultimar detalle de posible viaje o para realizar trámites personales.</p> <p>3. Celebración de días especiales del año: Se seleccionaron fechas especiales para ser celebradas en el lugar de trabajo: Día de la mujer, día del hombre, día</p>	<p>Porcentaje de trabajadores con hijos hasta 12 años frente a Trabajadores con hijos de hasta 12 años que participaron en la actividad por año.</p> <p>Porcentaje anual de trabajadores con familia beneficiados con el programa.</p> <p>Evaluación de percepción de los trabajadores frente a la motivación y resultados de metas establecidas personalmente frente al aprovechamiento de los beneficios del programa tiempo para ti en el año.</p> <p>Facturación anual / N° total de trabajadores. Beneficio neto / N° total de trabajadores Coste anual trabajadores/as / Volumen facturación anual.</p>	<p>95% de participación</p> <p>95% de trabajadores con familia beneficiados.</p> <p>100% de trabajadores participantes evaluados</p> <p>95% de cumplimiento de metas mensuales</p>	
--	--	--	--	---	--	--

			<p>de la madre, día del padre, día del amor y la amistad.</p> <p>4. Un día en el trabajo de papá y mamá: Para la actividad de Halloween los padres podrán llevar a sus hijos hasta los 12 años a la oficina a hacer un recorrido por las áreas de trabajo y compartir dulces con los niños y trabajadores.</p> <p>5. Día de la familia (ley 1857 de 2017). En cumplimiento de la ley se deberá otorgar un día remunerado semestralmente al trabajador, independientemente de su estado civil para compartir este tiempo con su familia. Este día será seleccionado por el trabajador, no debe impactar ni en la productividad, ni en los resultados de su gestión.</p> <p>6. Taller de familia: Durante el primer semestre se realizará un taller con temas de familia que impacte de manera constructiva a los roles de familia que cada trabajador pueda tener con el fin de construir procesos que fortalezcan la calidad de vida personal, familiar y social que repercutan en un crecimiento y fortalecimiento integral del trabajador.</p>	<p>Porcentaje anual de trabajadores que asistieron a los talleres y se beneficiaron con el programa.</p> <p>Número de trabajadores inscritos frente a número de trabajadores con asistencia efectiva.</p> <p>Evaluación de percepción de los trabajadores sobre aportes del taller que ayudaron a</p>	<p>90% de los trabajadores con contrato directo con la empresa y que aplican y cumplen con las condiciones para el beneficio.</p> <p>Evaluación al 100% de los participantes,</p>	<p>Trabajadores con contrato directo en la compañía.</p>
--	--	--	---	---	---	--

					<p>construir un impacto más positivo en el trabajador y/o su familia</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que participan en los planes de capacitación, considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas (incluye evaluación al capacitador)</p>	<p>atendiendo los temas que requieren mayor atención para futuros talleres.</p> <p>95% de satisfacción con el servicio prestado.</p>		
FINANZAS, AHORRO E INVERSIÓN	LA ALCANCÍA PARA LA VIVIENDA	<p>Con respecto al número de trabajadores que manifestaron no tener vivienda (52= 82,5%) y un porcentaje del 50,97% con altas expectativas financieras de adquirir vivienda, se hace necesario integrar un plan que dé respuesta a la búsqueda de dicho factor como estímulo de compromiso; para lo cual, se hace necesario vincular alianzas que a través de subsidios, financiación o garantías, permitan cumplir las expectativas de los trabajadores.</p>	<p>Gestionar lazos de comunicación interna y alianzas externas para favorecer la adquisición de vivienda a trabajadores interesados.</p> <p>Ofrecer soluciones que permitan incrementar el patrimonio de los trabajadores y sus familias</p>	<p>Es una estrategia que impactará positivamente en los trabajadores por ser una necesidad expresada y que está ausente en la mayoría.</p> <p>1. Yo quiero vivienda: Determinar del porcentaje de trabajadores que no poseen vivienda, quienes están interesados en adquirirla.</p> <p>2. Ingresar al programa de adquisición de vivienda a través de las alianzas realizadas y convocadas a la</p>	<p>Porcentaje de trabajadores que están interesados en acceder al programa.</p> <p>Porcentaje de trabajadores con solicitudes de crédito presentadas al programa frente a trabajadores que</p>	<p>100% de los trabajadores con contrato directo con la empresa y están interesados en adquirir vivienda.</p> <p>Lograr el 60% de adjudicaciones de crédito de</p>	<p>Trabajadores con contrato directo en la compañía y que poseen vivienda.</p> <p>Trabajadores con contrato directo en la compañía y que</p>	<p>Correspondencia entre el trabajador y el área de</p>

			<p>feria de vivienda. Los trabajadores que no tienen vivienda tendrán la oportunidad de acceder a las solicitudes de crédito para vivienda para cumplir las expectativas de aportar a su patrimonio.</p> <p>3. Mi fondo, mis sueños: Siendo una empresa de servicios financieros, se creará un fondo de ahorro e inversión para los trabajadores que como empresa se encargará de ser el patrocinador del mismo, de tal manera que aportará el 1% del salario básico mensual, siempre y cuando el trabajador realice un aporte en su fondo de ahorro de mínimo el 2% de su salario hasta el 8% del mismo.</p>	<p>asisten a la feria</p> <p>Nº de empresas (alianzas) que participan en la feria de vivienda</p> <p>Nº de trabajadores afiliados al fondo de ahorro e inversión.</p> <p>Nº de trabajadores que aportan al fondo frente al Nº total de trabajadores con contrato directo con la empresa.</p> <p>Retiros realizados por semestre del ahorro realizado y razones de inversión del ahorro realizado.</p> <p>Incidencia de permanencia en el programa frente a abandonos del programa de ahorro.</p> <p>Razones de abandono del programa de ahorro.</p>	<p>vivienda con respecto a las solicitudes presentadas.</p> <p>Contar con mínimo 4 alianzas participantes</p> <p>Obtener un porcentaje de afiliación al fondo mayor al 80%.</p> <p>90% de participación</p> <p>100% de los participantes.</p> <p>0% de abandonos</p> <p>Registro del 100% de casos</p>	<p>actualmente no poseen vivienda.</p> <p>Trabajadores con contrato directo en la compañía.</p>	<p>bien estar de recursos humanos</p>
--	--	--	--	---	--	---	---------------------------------------

			<p>4. Taller de finanzas familiares: dos talleres anuales, primer y segundo semestre del año, se programará un taller de finanzas familiares con el fin de presentar herramientas que le permita a los trabajadores reflexionar sobre el manejo de su economía desde su rol en la familia. Este taller estará programado para 30 personas por lo cual se realizará a través de inscripciones.</p> <p>Se impartirán contenidos que brinden apoyo de conocimientos financieros. Se pretende evaluar la condición actual financiera del trabajador frente a las acciones a establecer una vez se imparta los talleres de manera que se evalúe si el taller aporto positivamente a las fianzas de la familia.</p>	<p>Porcentaje anual de trabajadores que asistieron a los talleres y se beneficiaron del taller.</p> <p>Número de trabajadores inscritos frente a número de trabajadores con asistencia efectiva.</p> <p>Evaluación inicial de condición financiera de trabajador inscrito</p> <p>Evaluación de herramientas establecidas por los participantes para el mejoramiento de sus finanzas familiares</p> <p>Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores que participan en los planes de capacitación, considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas (incluye evaluación al capacitador)</p>	<p>90% de los trabajadores con contrato directo con la empresa y que aplican y cumplen con las condiciones para el beneficio</p> <p>90% de asistencia efectiva</p> <p>100% de trabajadores inscritos evaluados</p> <p>90% de los trabajadores asistentes que aprovecharon y se beneficiaron de las herramientas propuestas en el taller.</p> <p>95% de satisfacción con el servicio prestado.</p>	<p>Trabajadores con contrato directo en la compañía.</p>
--	--	--	--	---	---	--

<p style="text-align: center;">FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">EQUIPOS FORMADOS, EQUIPOS SEGUROS</p>	<p>Entendidas las necesidades y motivaciones y expectativas de desarrollo de los trabajadores, se construye esta estrategia con el fin de desarrollar capacidades, destrezas y habilidades, a través de la promoción de escenarios propios de formación y capacitación orientado a la transformación de las competencias y habilidades de estos.</p> <p>Una vez se abren espacios de formación y capacitación se demuestra un genuino interés por el trabajador como ente principal de desarrollo y mantenimiento de la organización, impulsando y motivándolo a la apropiación de dichos conocimientos que le llevarán a gestionar su labor de manera más eficiente para el cumplimiento de objetivos.</p> <p>De igual forma el resultado de estos espacios hace que los trabajadores aumenten el sentido de pertenencia hacia la organización de tal manera que su gestión refleje unos niveles de productividad más altos en pro de los objetivos personales y organizacionales.</p> <p>El desarrollo de competencias y habilidades nuevas también debe ser un incentivo para la generación de espacios de formación y capacitación, propiciando una mejor toma de decisiones y construyendo equipos de trabajo más eficientes.</p> <p>Incrementa el sentido de progreso de los trabajadores, genera satisfacción y logro al objetivo.</p>	<p>Contar con trabajadores que potencialicen sus conocimientos y competencias enfocados en el mejoramiento continuo hacia la consecución de trabajadores de alto valor para la organización.</p> <p>Desarrollar capacidades, destrezas y habilidades de los trabajadores a través de la promoción de dichos escenarios.</p>	<p>Esta estrategia está estructurada a través de diferentes actividades que impactan el desarrollo de habilidades y competencias, es susceptible a modificaciones de acuerdo con la necesidad del servicio.</p> <p>1. Jornada de inducción y reinducción. Se debe generar al inicio de cada año una jornada de inducción y reinducción convirtiéndose en el espacio oportuno para presentar la cultura organizacional, los procesos y gestión de cada una de las áreas y la importancia de cada rol para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>2. Talleres de intervención a líderes. El liderazgo debe considerarse como uno de los principales focos a fortalecer con el objetivo de llevar a otro nivel a la organización a través del cumplimiento de objetivos de cada equipo de trabajo. De tal manera se llevará a cabo un taller semestral para los líderes con el objetivo de potencializar sus competencias.</p> <p>Participación. En esta</p>	<p>Número de trabajadores que aprobaron el curso de inducción/reinducción frente al número total de trabajadores que ingresaron al programa.</p> <p>Número de líderes que aprobaron el curso frente al número total de líderes que ingresaron al programa.</p> <p>Evaluación del liderazgo actual de cada líder por parte del grupo a su cargo.</p> <p>Evaluación semestral de liderazgo por parte del grupo que determine el establecimiento de nuevas conductas de su líder</p>	<p>100% de los trabajadores</p> <p>100% de aprobación del curso</p> <p>100% de los líderes de la empresa</p> <p>100% de los líderes de la empresa</p>	<p>Todos los trabajadores de la empresa y nuevos ingresos</p> <p>Todos los líderes de la empresa</p>	<p>Corresponsabilidad: Mutua entre el trabajador, los líderes y el área de desarrollo humano.</p>
--	---	---	---	--	---	---	--	---

			<p>actividad deben participar todos los líderes de la organización, es decir, todos aquellos roles que tienen personal a cargo.</p>	<p>Evaluación del nivel de satisfacción de los líderes que asistieron al curso considerando la percepción de la calidad con la que se presta el servicio y/o la satisfacción sobre las propias expectativas (incluye evaluación del capacitador)</p>	<p>95% de satisfacción con el servicio prestado.</p>		
			<p>3. Feria educacional Con el objetivo de llevar los beneficios con los que cuentan los trabajadores se llevará a cabo una feria anual de educación donde a través de la caja de compensación se presentaran los aliados a nivel educativo (universidades e instituciones de educación avalados) con los cuales se tiene convenios para educación superior, técnica o tecnológica con descuentos especiales para sus afiliados. Esta actividad requiere una estrategia de comunicación donde se muestre el beneficio de esta, no solo para el trabajador, sino también para la empresa, estableciendo mecanismos de tiempos, N° de trabajadores que acceden al beneficio por semestre, desempeño y compromisos mutuos, que determinen la permanencia del trabajador en el programa y con aplicabilidad de conocimientos a la empresa.</p>	<p>Número de empresas (alianzas) que participan en la feria educacional.</p>	<p>Mínimo 4 alianzas participantes</p>	<p>Todos los trabajadores con contrato directo con la empresa</p>	
				<p>Número de trabajadores que obtienen el beneficio crediticio de estudio frente al número de trabajadores que asiste a la feria</p>	<p>100% de los trabajadores con contrato directo con la empresa</p>		
				<p>N° de trabajadores que logran culminar sus estudios con el beneficio ofrecido frente al N° total de trabajadores que iniciaron el programa.</p>	<p>100% de los trabajadores con contrato directo con la empresa</p>		
				<p>N° de proyectos concretados en la empresa por trabajador frente al N° de trabajadores beneficiados en el programa educativo.</p>	<p>100% de proyectos presentados y concretados por trabajador beneficiado con educación</p>		
				<p>Incidencia en el índice de rotación de personal</p>	<p>5% de rotación aceptable</p>		

				<p>Puestos vacantes de supervisión/coordinación para promoción de nuevos profesionales</p>	5 vacantes de promoción al año	
			<p>4. Formación especializada. Desarrollo de competencias propias de cada rol a través de un programa propio de formador de formadores, donde el líder sea quien genere nuevos espacios de conocimiento para cada uno de sus integrantes de su equipo.</p>	<p>Número de trabajadores incluidos en actividades y/o programas de desarrollo profesional frente al total de trabajadores.</p> <p>Nº de proyectos concretados en la empresa por trabajador formado frente al Nº de trabajadores beneficiados en el programa educativo.</p> <p>Número de trabajadores promocionados frente al total de promociones realizadas</p> <p>Facturación anual / nº total de colaboradores. Beneficio neto / nº total de colaboradores Coste anual colaboradores/as / Volumen facturación anual.</p>	<p>Dos trabajadores formados por mes en cada líder</p> <p>100% de proyectos presentados y concretados por trabajador beneficiado con educación</p> <p>5% de promoción anual en diferentes cargos.</p> <p>Incremento del 5% en la productividad/rentabilidad</p>	<p>Todos los trabajadores con contrato directo con la empresa</p>
			<p>Taller de manualidades. A través del portafolio de capacitación de la caja de compensación se llevará a</p>	<p>Nº de trabajadores inscritos frente al Nº total de trabajadores con contrato directo</p>	<p>Cupo semestral de 20 personas</p>	<p>Todos los trabajadores con contrato directo con la empresa</p>

				<p>cabo un taller de manualidades para 30 personas en el segundo semestre, teniendo la posibilidad de participar el trabajador o una persona de su grupo familiar primario, esto con el objeto de involucrar a las familias en el desarrollo de actividades de capacitación.</p>	<p>N° total de trabajadores que terminaron o su familiar el curso al que se inscribieron frente a N° de trabajadores o familiares inscritos efectivos.</p> <p>Proyectos desarrollados y con resultados positivos presentados por trabajador</p> <p>Encuesta de satisfacción del programa</p>	<p>100% de culminación</p> <p>90% de desarrollos encaminados.</p> <p>95% de satisfacción</p>	<p>con derecho a un familiar primario por trabajador</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

5.2. Presupuesto y recursos

La empresa estudio cuenta con recursos particulares que son fuente para establecer alianzas, tal es el caso, de las cajas de compensación familiar que apoyan en garantizar el bienestar social del empleado y sus familias de una manera integral, debido a que cuentan con actividades de recreación, deporte, educación, turismo, crédito social, mercadeo y salud. Con lo anterior, la propuesta establecida en esta investigación fortalece las relaciones con dichas entidades para incluir acciones a bajo costo, lo cual es un ahorro para la compañía. Otras entidades que favorecen el ahorro presupuestal en la empresa y apoya el desarrollo de actividades son las Administradores de Riesgos Laborales (ARL), Entidades Promotoras de Salud (EPS), fondo de empleados y Fondos de Pensiones y Cesantías, las cuales serán insumo para los programas de educación para el ahorro y la inversión de patrimonio, educación y crecimiento familiar; tal como se describe en el cuadro de la propuesta de intervención de esta investigación.

Presupuesto de Proyecto			
Proyecto	Plan de Bienestar: Damos crédito a tu bienestar		
Líder	Área de Recursos Humanos		
Costos directos			
Costos indirectos			
Reserva para riesgos			
		Duración del proyecto	Anual
		Presupuesto	
		Riesgo	
		Total	

PROCESO	PROGRAMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO TOTAL	APORTE EMPRESA	PATROCINIO		
						ARL	CAJA DE COMPENSACIÓN	FONDO DE EMPLEADOS
SALUD	Somos saludables, somos productivos	Exámenes médicos anuales con apoyo de ARL	Consultorio médico	\$1.600.200	\$640.000	\$960.120	_____	_____
		Sesiones de pausa activa semanalmente con instructores de la ARL	Instructores 20 minutos de la jornada laboral	\$768.000	_____	\$768.000	_____	_____
		Talleres de higiene postural y ergonomía con ARL.	Escenario-Salón	\$160.000		\$160.000		
		Talleres de prevención del riesgo psicosocial impartidas por el área de salud ocupacional.	Escenario-Salón	\$100.000	\$100.000			
		Jornadas de audiometría y visimetría a través del programa de reinversión con la ARL.	Escenario-salón	\$680.000	\$680.000		\$680.000	
		Taller semestral de alimentación saludable: A través de la escuela de capacitación de la caja de compensación.	Escenario-Cafetería	\$1.300.000				\$1.300.000
		Clases mensuales de acondicionamiento físico.	Escenario-Salón	\$1.080.000	\$540.000			\$540.000
		TOTALES		\$5.688.200	\$1.960.000	\$2.568.120	\$1.840.000	

RECREACIÓN, TURISMO, OCIO Y TIEMPO LIBRE

Balances positivos para ti y tu familia

Torneo de ping pong, dentro de la empresa	Escenario- Mesa de ping pong	0	0	0	0	0
Tiempo para ti: Se otorgan espacios importantes para compartir con la familia. Cumpleaños, grados, boda, navidad, fin de año y semana santa.	N/A	0	0	0	0	0
Celebración días especiales en el año.		\$2.520.000				
Un día en el trabajo de papá y mamá: Escenario de interacción con los hijos de los trabajadores en su rol diario.	Sede de la oficina	\$300.000	\$300.000	0	0	0
Día de la familia, en cumplimiento de la Ley 1857 de 2017, se otorga al trabajador un día semestralmente para ser usado en actividades con su familia. Concertado con su jefe directo.	N/A	\$ 0	0	0	0	0

		Taller de familia: A través de la escuela de desarrollo personal y familiar de la caja de compensación se desarrollará el taller de familia.	Escenario-Salón	\$457.000	0	0	\$457.000	0
		Taller de finanzas familiar: A través de la escuela de familia de la caja de compensación familiar, se llevará a cabo el taller de finanzas.	Escenario-Salón	\$457.000	0	0	\$457.000	0
		TOTALES		\$3.734.000	\$2.820.000	0	\$914.000	0
FINANZAS, AHORRO E INVERSIÓN	La alcancía para la vivienda	Yo quiero vivienda y me registro con documentos.	Asesores aliados-RRHH	0	0	0	0	0
		Integrándome al programa de adquisición de vivienda para cumplir el sueño.	Asesores aliados-RRHH	0	0	0	0	0
		TOTALES						
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA	Equipos formados, equipos seguros	Jornada de inducción y reinducción: conocer la organización, sus procesos y la importancia de su rol en la gestión.	Escenario-Salón	\$ -	0	0	0	0
		Talleres de intervención a líderes	Escenario-Salón	\$1.200.000	\$1.200.000			

	Feria de educación: Presentación de convenios con universidades a través del programa de beneficios de la caja de compensación.	Escenario-Salón	0	0	0	0	
	Taller de manualidades: a través de los programas de capacitación de la caja de compensación familiar se desarrollará un taller.	Escenario-Salón	\$457.000	0	0	\$457.000	
	Formación especializada en conceptos propios a través de un programa de formador de formadores, dando lugar a la gestión del conocimiento propia de la organización.	Escenario-Salón	0	0	0	0	
	TOTALES		\$1.657.000	\$1.200.000	0	\$457.000	0

Capítulo VI

6. Conclusiones

- Las gerencias de las compañías viven momentos de austeridad, crisis y riesgos financieros, frente a dicha situación se pueden establecer acciones para proteger la empresa y los empleados, Robinson (2009) sugiere que mantener el compromiso y generar vínculo emocional con el lugar de trabajo es una responsabilidad constante de los gerentes; por tanto, involucrar a los empleados y conocer de ellos refleja la preocupación de un buen líder por su equipo.
- Favorecer la supervivencia de una organización en momentos de cambios constantes, donde se exige transformación y se establecen altos niveles de incertidumbre y complejidad implica el desarrollo de agentes de cambio y como indica Durán (2010) el establecimiento de un plan de bienestar suma de manera propositiva para hacer frente, donde se sabe que la productividad, la eficiencia y la salud laboral, entendida como bienestar psicológico y calidad de vida laboral se entrelazan y tienen impacto en la competitividad organizacional.
- 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 satisfactorios 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.
- El informe Regional de desarrollo Humano en América Latina (2013), señala que el desarrollo humano debe entenderse como “el proceso de ampliación de opciones, libertades y capacidades de las personas con el fin de que puedan gozar de salud y bienestar, y tener acceso a los conocimientos y a los recursos necesarios para vivir una vida digna”p.3. La empresa estudiada es un referencial importante y positivo para la igualdad e inclusión de género, la participación femenina en 57%, sin marcada diferencia con los hombres con un 43%; así como, cargos y salarios equitativos, refiere un sentido de libertad, valores, identidad, participación y un

entorno de posibilidades para todos, convirtiéndose en un grupo estratégico que se involucra en acciones de protección y afecto como necesidades axiológicas de sus trabajadores en busca de mejorar la gestión de sus recursos humanos, esta gestión de inclusión apunta positivamente a la fidelización y retención.

- La población de trabajadores de la empresa se concentra en las generaciones “X” y “Y” o Millennials, con predominancia soltera y sin hijos, con un aproximado del 60% del total de la población, el porcentaje de generación “X” se encuentra en un 25,4%, explorar y comprender sus expectativas referidas al trabajo, su contexto social y su calidad de vida, direcciona el plan de bienestar con actividades que sean de impacto y motivacionales para una población joven, participativa, con disposición y con una alta adaptación al cambio, aspecto favorable para el momento en el cual se encuentra la empresa.
- El estrato socioeconómico de los trabajadores predomina en el estrato tres con un 57% de la población, oportunidad favorable para determinar la consecución de vivienda y planes de desarrollo profesional y familiar, las cuales se encuentran dentro de sus expectativas financieras, esta población es favorable para acceder a los beneficios y auxilios que presta el gobierno a las poblaciones de clase media, dentro de lo cual es aprovechable los fondos de cesantías y las cajas de compensación como alianzas con respecto a capacitación que informe sobre dichos beneficios y recursos económicos que les permita cumplir el sueño, así estos recursos gestionados serán un gran referente de apoyo a los trabajadores y sus familias, fortaleciendo la fidelización dentro de la empresa.
- Un 81% de la población no posee planes de ahorro, la orientación en este sentido es importante para fomentar necesidades axiológicas de protección en el tener y estar de sus trabajadores, se debe resaltar que hacen parte del grupo más joven de la empresa, el otro 19% si lo hace a través de diversas fuentes de ahorro. Incentivar al ahorro permite que los trabajadores puedan materializar sus sueños e inversiones, esto se puede hacer a través de fondos o entidades financieras aliadas estratégicamente.
- Es fundamental el desarrollo humano de una población mayoritaria de profesionales, técnicos y tecnólogos, brindando satisfactores sinérgicos que fortalezcan la necesidad de

entendimiento; principalmente, por ser una empresa con presencia de Millennials, quienes dentro de sus expectativas refieren necesidades de desarrollo profesional y formación.

- El desarrollo de actividades para los hijos de los trabajadores en el plan de bienestar se percibe limitado, debido a que la población de personal sin hijos es del 66,66% del total de trabajadores, lo anterior se refirma frente a las actividades que perciben necesarias, donde marcan un porcentaje de participación de la familia de solo el 9,52%. Sin embargo, no se puede desconocer el cubrimiento a la medida de toda la población en el plan de bienestar y calidad de vida laboral.
- Dentro de las expectativas financieras con respecto a la categoría de vivienda, una población de trabajadores del 51% enfoca sus esfuerzos en dicha prioridad, además, un 82,5% de la población total no posee vivienda propia. Es importante trabajar en apoyo con la caja de compensación familiar quienes son los entes encargados de la administración de recursos para el apalancamiento de la consecución de vivienda, fortaleciendo en necesidades de protección alineada con el tener acceso a oportunidades de crecimiento del patrimonio de los trabajadores.
- El grupo de trabajadores más numeroso se concentra en el nivel operativo con un 71,4%, predomina el contrato a término indefinido con una prevalencia del 92%, estas cifras revelan una empresa con un modelo de contratación responsable que brinda mayor seguridad al trabajador, siendo un factor positivo que aporta a la generación de compromiso con el cumplimiento de los objetivos y la fidelización.
- Existe una predominancia de permanencia de uno a tres años, correspondiente al 64% de la población total de trabajadores, lo que indica que, a pesar de las dificultades, la rotación puede llegar a tener resultados más favorables con un plan de bienestar que apoye al compromiso y permanencia aportando a las necesidades de pertenecía, identidad y afecto.
- La percepción de los trabajadores frente al bienestar actual de la organización arroja una cifra preocupante del 67% que manifiesta ausencia de actividades de bienestar y un 16% que manifiesta que si las hay nunca participan. Las cifras anteriores, dejan claro que existe una necesidad urgente no solo de establecer actividades, sino también de fomentar el hábito de participación a través de la previa sensibilización a cada una de las actividades para atraer a participantes y sus familias en pro de la calidad de vida, la fidelización y compromiso con los resultados.

- El principal factor de bienestar para los trabajadores es el crecimiento laboral y profesional con un 70%. Los resultados se corroboran con investigaciones referentes a las necesidades de las generaciones Millennials; será fundamental incluir planes de carrera que motiven a estos jóvenes para cumplir con los objetivos organizacionales y personales.
- Los trabajadores de la empresa de servicios financieros que no cuentan con pólizas, plan complementario o medicina prepagada, corresponden al 79,3%, donde su mayoría pertenece al nivel operativo; sin embargo, no están desprotegidos en su salud, debido a que cuentan con los servicios del plan contributivo de salud del gobierno colombiano, al que aportan junto con el empleador.
- Como principal expectativa respecto a la salud de los trabajadores, está el interés por hábitos saludables y manejo del estrés, siendo esta una actual preocupación del sector de las finanzas, debido a que, las labores propias de la actividad, exigen metas e indicadores que generan tensión y estrés; por tanto, es indispensable contar con actividades que soporten la tensión propia de la labor, evitando enfermedades físicas y mentales que disminuyan la productividad y afecten a los trabajadores y sus familias, incluir actividades deportivas como gimnasios, caminatas o eventos competitivos para los ratos libres, son una propuesta percibida por un 66,66% de la población encuestada, oportunidad para establecer actividades de ocio que fomenten un ambiente de diversión, juego y relajación.
- Identificar las condiciones laborales actuales de los trabajadores de la empresa de servicios financieros ofrece la posibilidad de medir la percepción en términos de la preocupación del bienestar y su calidad de vida, dicho diagnóstico sirvió de guía para entender y comprender la vía necesaria para fidelizar y reconocer el aporte en la organización. La propuesta establecida en esta investigación suministra estrategias que apuntan específicamente a las necesidades manifestadas y desarrolla satisfactores que serán un predictor positivo que responda a las solicitudes expresadas en la encuesta.
- La motivación, el clima laboral, el bienestar y calidad de vida de los empleados juegan un papel fundamental en las relaciones laborales; por tanto, trabajar desde el conocimiento de las sensaciones y emociones por las que atraviesan los empleados en una empresa son un recurso que sirve de punto de partida para establecer acciones que ayuden a fomentar la satisfacción, emociones más positivas y retención de empleados eficientes,

desencadenando en resultados de fidelización apropiados para enfrentar de manera integral y conjunta los retos que enfrentan las empresas en una competitividad continuamente exigente.

-

Anexos 1. Encuesta de calidad de vida

ENCUESTA CALIDAD DE VIDA

Queremos contar con su participación en esta encuesta que permitirá conocer sus intereses personales y laborales de tal manera que nos enfocamos en la construcción de nuevas alternativas para usted y su familia.

No se contemplan respuestas buenas o malas solo corresponde a una percepción por lo cual agradecemos su sinceridad en las respuestas.

La información suministrada durante la presente encuesta, serán objeto de tratamiento (únicamente estadístico) de acuerdo con lo establecido en la Ley 1581 de 2012, el Decreto 1377 de 2013 para la protección de datos.

*Obligatorio

VARIABLE 1: DATOS DEMOGRÁFICOS

1. **Género ***

Marca solo un óvalo.

- Mujer
 Hombre

2. **¿Cuál es su estado civil?**

Marca solo un óvalo.

- Soltero
 Casado
 Unión Libre
 Separado/Divorciado
 Viudo

3. **¿Cuántos años tiene?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Entre 18 - 30 años
 Entre 31 - 40 años
 Entre 41- 50 años
 Entre 51 - 60 años

4. **¿Cuál es el estrato socio-económico en el que se encuentra su vivienda o el que aplica para sus servicios públicos?**

Marca solo un óvalo.

- Estrato 1
 Estrato 2
 Estrato 3
 Estrato 4
 Estrato 5
 Estrato 6

5. **¿Cuál es su último nivel de estudios alcanzados?**

Marca solo un óvalo.

- Primaria
 Bachillerato
 Técnico
 Tecnológico
 Profesional
 Especialización
 Maestría
 Doctorado
 Ninguno

6. **¿Tiene usted hijos?**

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

7. **¿Cuántos hijos tiene?**

Marca solo un óvalo.

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

8. **¿Entre qué rango de edad se encuentran sus hijos?**

Marca solo un óvalo.

- Entre 0 - 2 años
 Entre 3 - 5 años
 Entre 6 - 10 años
 Entre 10 - 15 años
 Entre 16 - 20 años
 Mayor de 20 años

9. **¿Tiene vivienda propia?**

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

VARIABLE 2: CONDICIONES LABORALES ACTUALES

10. **Selecciona el nivel del cargo que desempeña actualmente dentro de los siguientes niveles: Estratégico (Presidente, Vicepresidente, Directores y Gerentes) Táctico (Subgerentes, Jefes, Coordinadores, Supervisores y líderes con personal a cargo) Operativos (Analistas, Asistentes, Vendedores, Asesores, Cajeros, Auxiliares)**

Marca solo un óvalo.

- Operativo
 Táctico
 Estratégico

11. ¿Bajo qué tipo de contrato se encuentra vinculado?

Marca solo un óvalo.

- Término indefinido contratado por la empresa
- Término fijo contratado por la empresa
- Contrato por prestación de servicios por la empresa
- Contrato por empresa temporal
- Obra o labor

12. Ubique su ingreso mensual dentro de los siguientes rangos:

Marca solo un óvalo.

- De 1 hasta 2 SMLV (\$737.717 - \$1.475.434)
- Más de 2 y menos de 4 SMLV (\$1.475.435 - \$2.950.868)
- Más de 4 SMLV (\$2.950.868) a \$3.500.000
- Más de \$3.500.000

13. Seleccione el tiempo de antigüedad en la empresa

Marca solo un óvalo.

- Menos de un año
- Más de un año y menos de tres
- Entre tres y diez años
- Más de diez años

14. ¿Participa en las actividades de bienestar de su empresa? (Seleccione máximo 3 respuestas)

Marca solo un óvalo.

- Culturales
- Jornadas de Salud
- Cursos de capacitación/educación
- Celebraciones
- Recreación y esparcimiento
- Beneficios para usted (casino, auxilios, etc.)
- Créditos (Vehículo, vivienda, estudio, etc.)
- Semana Cultural y deportiva
- Familiares
- La empresa no organiza actividades de bienestar
- No participo

15. ¿Cuál de estos aspectos considera usted necesarios para su bienestar laboral?

Selecciona todos los que correspondan.

- Lugar de trabajo (locativos)
- Ambiente laboral agradable
- Reconocimiento de sus logros
- Actividades donde se incluya a su familia
- Espacios de recreación y relajación
- Crecimiento laboral - profesional - económico (Plan carrera)
- Liderazgo e innovación

VARIABLE 3: EXPECTATIVAS FRENTE A SU CALIDAD DE VIDA

16. ¿Cuál es su expectativa en cuanto a actividades que aporten a su calidad de vida?
(Seleccione 3 máximo)

Selecciona todos los que correspondan.

- Actividades de formación o capacitación
- Actividades de integración, culturales, recreación y esparcimiento
- Actividades enfocadas en su salud
- Apoyo para estudiar
- Planes de reconocimiento
- Educación financiera (crédito, compra de cartera, planes de ahorro)
- Actividades y/o servicios para su mascota

17. ¿Tiene algún plan complementario, póliza de salud o medicina Prepagada?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

18. ¿Qué actividades enfocadas en salud quisiera tener usted?

Marca solo un óvalo.

- Jornadas de higiene oral
- Jornadas de salud
- Jornadas de capacitación en manejo de estrés y hábitos saludables
- Temas relacionados con riesgos profesionales

19. En este momento ¿Cuál es su prioridad financiera? Seleccione máximo 2 respuestas

Selecciona todos los que correspondan.

- Adquisición de vivienda
- Educación propia o de su familia
- Ahorro e inversión
- Recreación y turismo
- Obligaciones crediticias (Hipotecarios, Vehículo, Educación, Otros)
- Adquisición de vehículo

20. ¿Tiene algún plan de ahorro actualmente?

Marca solo un óvalo.

- Fondo de empleados o cooperativas
- Entidades financieras
- No realizo ningún ahorro

21. ¿Qué es lo que más le gusta hacer en sus ratos libres? (Seleccione máximo 3 respuestas)

Selecciona todos los que correspondan.

- Actividades culturales (cine/teatro/exposiciones)
- Actividades deportivas (caminar, deportes, gimnasio, entre otras)
- Actividades espirituales
- Actividades familiares

¡Gracias por participar!

Referencias

- Aguilar, V. H., Cruz, D. M., y Jiménez, D. C. (2007). Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. (2007). Periodo 1995-2005 en Bogotá D.C. Estado del arte (tesis, Universidad de la Salle). Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf;jsessionid=0BB9A682E7B24645FFEA61585486F72F?sequence=1>
- Alguacil (2012).
- Argüelles, L. A., Quijano, R. A., y Fajardo, M. J. (2017). Rentabilidad y calidad de vida laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 10(1), 81-93. Recuperado de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V10N1-2017.pdf>
- ASCOOP, Asociación Colombiana de Cooperativas (2016). La verdadera historia de las libranzas. *Colombia Cooperativa*, 124.
- Asquale, A. D. (2008). La operacionalización del concepto de bienestar social: Un análisis comparado de distintas mediciones. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1698808611?accountid=48797>
- Barragán J, Castillo J, Villalpando P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en las organizaciones internacionales. *Innovaciones de negocios*. 6 (1). 33 -34. Recuperado el 9 de marzo de 2020 de: <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>
- Cajal, M. (2014). ¿Cómo se comportan on line Millennials, generación X, Z y Baby boomers? Recuperado el 13 de febrero de 2018 de <https://www.mabelcajal.com/2014/12/millennials-generacion-x-baby-boomers-como-se-comportan-online.html/>
- Casado González, J. M. (2016). La gestión de los nuevos profesionales: El “Siete Mágico” de los “millennials.” *Harvard Deusto Business Review*, (258), 50–59. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=lsdpd&AN=150466&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

- Castaño, J. C., Montoya L. S. y Restrepo L. S. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Scientia et Technica* Año XV, No 43, diciembre de 2009. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701
- César, M. (2015). Calidad de vida laboral (CVL): de la “asistencia” a la promoción efectiva [Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva]. 2016 totalizó cerca de \$36,4 billones de pesos, más de *Laboreal*, 11(2), 28-35. <https://dx.doi.org/10.15667/laborealxi0215mcf>
- Congreso de la República de Colombia. (1982, 5 de feb.). Ley 21. Por la cual se modifica el régimen del Subsidio familiar y se dictan otras disposiciones (Diario Oficial No. 35.939) [en línea]. Recuperado de https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/ley_0021_1982.htm
- Congreso de la República de Colombia. (1988, 23 de dic.). Ley 79. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa [en línea]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>
- Congreso de la República de Colombia. (1982, 5 de feb.). *Ley 21. Por la cual se modifica el régimen del Subsidio familiar y se dictan otras disposiciones* (Diario Oficial No. 35.939) [en línea]. Recuperado de https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/ley_0021_1982.htm
- Congreso de la República de Colombia. (1988, 23 de dic.). *Ley 79. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa* [en línea]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>
- Congreso de la República de Colombia. (2004, 23 de dic.). Ley 920. Por la cual se autoriza a las cajas de compensación familiar adelantar actividad financiera y se dictan otras disposiciones (Diario Oficial 45.772) [en línea]. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0920_2004.html
- Cruz Velasco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, (45), 58–81. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.14482/pege.45.10617>

- Chillida, M. y Guerra, M. (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. Recuperado el 9 de agosto de 2018 de <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>
- Da silva (2006). Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Tesis doctoral. Recuperado el 23 de febrero de 2019 de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42743/1/MDS_TESIS.pdf
- Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*. 1(1); 71-84. Recuperado el 9 de marzo de 2020 de <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.285>
- Departamento Administrativo de la Función Pública [Colombia]. (2002). *Bienestar social laboral*. Recuperado de cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/bienestarsocial.pdf
- El País. (2011). Descontento laboral abrume a profesionales en Colombia y otros ocho países. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/colombia/descontento-laboral-abrume-a-profesionales-en-y-otros-8-paises.html>
- Fernández, R., M., Sánchez, J. y Rico, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, Sin mes, 29-39.
- Gómez, M., S., Galvis, L., A. y Royuela, V. (2015). Calidad de vida laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso. *Banco de la República*. Diciembre 230. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_230.pdf
- González, P., Peiró, J. M., y Bravo, M. J. (1996). Cap. 6. Calidad de vida laboral. En J. M. Peiró y J. F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo* (Vol. 2: Aspectos psicosociales del trabajo, pp. 160-186).
- Granados I. Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. IIPSI [en línea] 2011; 14(2): 271-276 [citado 2 may 2013]. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v14_n2/pdf/a14v14n2.pdf
- Hinestroza, M. P. G. (2009). La Discriminación De Género en Las Prácticas De Recursos Humanos: Un Secreto a Voces. *Cuadernos de Administración* (01203592), 22(39), 13–30. Retrieved from

- <http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=49813800&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Howlett, E. (2019). The Most Effect Employees Benefits Don't Have to Cost You Anthing. *People Management*, 40. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=138476220&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Informe Regional de Desarrollo Humano 2013 – 2014. Seguridad ciudadana con rostro humano diagnóstico y propuestas para América Latina. Recuperado el 9 de marzo de 2020 de <https://www.undp.org/content/dam/rblac/img/IDH/IDH-AL%20Informe%20completo.pdf>
- Julián, R. (2014). Why gender diversity matters for successful business: The women's empowerment principles. *Human Resources Magazine*, 19(3), 24–26. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97604765&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Lacalle, G.G. (2012). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. Editex: México.
- Lozano, A. H. (2014). Satisfacción laboral y el desempeño laboral de los docentes de la asociación educativa adventista central este en el año 2014 (tesis de maestría, Universidad peruana unión). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54242601.pdf>
- Martínez, B, L., Oviedo, T., O.y Luna, C. (2015). Impacto de las Condiciones de Trabajo en Calidad de Vida Laboral: Caso del Sector Manufacturero de la Región Caribe Colombiana. *Dyna* (Medellín, Colombia) 82(194):194-203. DOI: 10.15446/dyna.v82n194.49293
- Max-Neef, Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (2000). *Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro*. Medellín (Col.): Proyecto 20 editores.
- Ministerio de Industria y comercio [Colombia] (2016, 22 de ago.) Decreto 1348. Por el cual se reglamenta la revelación de información y la gestión de riesgos en la venta y administración de operaciones de libranza efectuadas al amparo de la Ley 1527 de 2012, se adiciona un capítulo al título 2 de la parte 2 del libro 2, y se modifica la sección 2 del capítulo 49 del título 2 de la parte 2 del libro 2 del Decreto único reglamentario del sector

- comercio, industria y turismo, número 1074 de 2015. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201348%20DEL%2022%20DE%20AGOSTO%20DE%202016.pdf>
- Monaco, M., & Martin, M. (2009). The Flight of the Millennials in Higher Education. *Athletic Therapy Today*, 14(1), 21–26. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=36026430&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Navarro, José; Ceja, Lucía; Curioso, Fernando; Arrieta, Carlos; (2014, ene.-abr.). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 31-39.
- Pacheco, A. y Carneiro, A. P. (2017). Saúde do Trabalhador: Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho de Bancários [Salud laboral: evaluación de la calidad de vida laboral de empleados bancarios]. *Ciencia & trabajo*, 19(59), 128-134. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000200128>
- Puchol, I. M. (2012). Dirección y gestión de Recursos Humanos. Diaz de Santos: México
- Purdon, E. (2018). Employee Benefits: Thinking beyond the Paycheck. *Journal of Financial Service Professionals*, 72(3), 11–15. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129329403&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Robinson, J. (2009). Building engagement in this economic crisis. *Business Journal*. Recuperado el 9 de marzo de 2020 de <https://news.gallup.com/businessjournal/115213/building-engagement-economic-crisis.aspx>
- Rodríguez, J., P. (2018). Salario emocional como estrategia para la fidelización de los empleados de Instiglio Inc. Tesis. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 9 de marzo de 2020. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39540/Juan%20Pablo%20Rodri%cc%81guez%20Riascos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Roura, I. M. (2018). MILLENNIALS. *Entrepreneur Mexico*, 26(12), 45–50. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=134576300&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

- Royo, G. (2015). *Motivación laboral en operarios de la construcción* (Maestría en dirección de negocios, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina). Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2656/Royo%2C%20Germ%C3%A1n.%20Motivaci%C3%B3n%20laboral%20en%20operarios%20de%20la%20construcci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salkind, N. J. (1998). *Métodos de investigación* (3.^a ed., Trad. R. L. Escalona). México: Prentice Hall.
- Sarmiento, D. J., Amarillo, L. F., Olmos, R. y Murillo, Y. A. (2015). *Propuesta del plan de bienestar social laboral para los empleados de la empresa Diagnostiya Ltda. desde un enfoque de gerencia social* (Trabajo de grado especialización en Gerencia Social, Universidad Minuto de Dios, Bogotá). Recuperado de <http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/handle/10656/4557>
- Serna, T. y Páez, L. H. (2016, primero de nov.). *La verdadera historia de las libranzas* [en línea]. Recuperado de <http://ascoop.coop/archivonoticias/roll-banner/4878-la-verdadera-historia-de-las-libranzas>
- SINTRAELECOL (2010). Aumento de enfermedades de empleados del sector financiero. Recuperado de: <http://www.sintraelec.org/index.php/2015-06-10-17-07-13/2015-06-10-17-08-29/1754-aumento-de-enfermedades-en-empleados-del-sector-financiero>
- Slier, L. F. (2016). El dinero es el segundo motivador detrás del desarrollo en el puesto de trabajo. Universidad de San Buenaventura. Recuperado de <http://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/06/30/el-dinero-es-el-segundo-elemento-motivador-detras-del-desarrollo-en-el-puesto-de-trabajo/>
- Superintendencia financiera de Colombia (2016). *Principales cifras de los estados financieros. Informe de gestión 2016*. Recuperado de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1756764/Asobancaria%20Eventos/Asobancaria%20-%20Semanas-Economicas/Sem-_1056.pdfn.
- Tatay, M. (2016). Diez ventajas de contratar a gente joven o millennials. Recuperado de: <https://beprisma.com/ventajas-de-contratar-gente-joven-o-millennials/>

Temple, I. (2007, 23 de ago.). *El salario Emocional* [En línea]. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/empresariodetuempleo/2007/08/el-salario-emocional>

Zubieta, E. M. y Delfino, G. I. (2010). Satisfacción con la vida, bienestar psicológico y bienestar social en estudiantes universitarios de Buenos Aires. *Anuario de Investigaciones*, 17, 277-283. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3691/369139946018.pdf>