

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA QUE PERMITA MEJORAR EL PROGRAMA
DE BIENESTAR DE LA EMPRESA TOTTO**

Adriana Patricia Gómez Páez

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
MAESTRIA EN GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
FACULTAD ADMINISTRACIÓN EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C.

2017

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA QUE PERMITA MEJORAR EL PROGRAMA
DE BIENESTAR DE LA EMPRESA TOTTO**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el
Título de Magister en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

Tutor de Tesis:

José Manuel Vecino

Adriana Patricia Gómez Páez

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
MAESTRIA EN GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
FACULTAD ADMINISTRACIÓN EMPRESAS
BOGOTÁ DC**

2017

Dedicado a mi Madre Lilia Páez que con su apoyo incondicional me ha permitido alcanzar mis metas personales y profesionales, también a mis hijos Justin y Sara mi principal motivación para superarme integralmente en búsqueda de un mejor futuro.

AGRADECIMIENTOS

Que éstas líneas sirvan para expresar mi más grande agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de éste trabajo de grado, especialmente al Docente Jose Manuel Vecino por toda la orientación y seguimiento recibido para que ésta investigación cumpla con las condiciones requeridas.

También quiero agradecer a las Direcciones de Talento Humano de Totto quienes brindaron sus valiosos aportes en la construcción de la encuesta que se tomó como base para el desarrollo de ésta investigación y a los colaboradores de la compañía, quienes se esmeraron por expresar su opinión y responder la encuesta con una actitud colaborativa y positiva.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION AL TRABAJO DE INVESTIGACION	9
CAPITULO I. OBJETIVOS	12
CAPITULO II. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA Y PROBLEMÁTICA DE ANÁLISIS	13
Definición y Delimitación del problema de Investigación	15
Justificación del Problema de Investigación	16
Contexto empresarial	19
Entorno Organizacional	20
Historia y Evolución de la Empresa	22
Proceso Estratégico	25
Organización de la Empresa	27
CAPITULO III. MARCO TEORICO	29
Teoría de los sistemas socio técnicos	30
La Democracia Industrial	32
Adelantos Empíricos	34
Conceptualización Calidad de Vida.....	36
Dimensiones de la Calidad de Vida.....	37
Condiciones Objetivas	37
Condiciones Subjetivas	40
Beneficios de los Programas de Calidad de Vida.....	41
Tipos de Programas de Bienestar	44

CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO	44
Tipo de Investigación	44
Participantes	45
Instrumento	45
Procedimiento	46
CAPITULO V. RESULTADOS Y PROPUESTA	49
Descripción encuesta de Bienestar	49
Hallazgos encuesta Bienestar	60
Propuesta de Mejora	92
CAPITULO VI. CONCLUSIONES	106
REFERENCIAS	111
ANEXOS	115

DISEÑO DE UNA PROPUESTA QUE PERMITA MEJORAR EL PROGRAMA DE BIENESTAR DE LA EMPRESA TOTTO

RESUMEN

En éste documento se encuentra el estudio del programa de Bienestar de la empresa Totto, que conlleva a la creación de una propuesta de mejora que promueve un ambiente laboral favorable y que por lo tanto permite retener a los colaboradores para mejorar los resultados organizacionales. Se evidencia la descripción del programa de Bienestar, que se toma como base, para la realización de una encuesta diseñada para conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de éste programa. Los resultados se muestran a través del análisis de diferentes variables que emergen a partir de los diversos componentes del programa. Se concluye que existe un alto porcentaje de colaboradores que presentaron una actitud desfavorable y por ende baja participación, también se encontró inconvenientes de comunicación para el área comercial y de operaciones y diferentes problemas para los juegos deportivos, las anteriores oportunidades de mejora constituyen el insumo de la creación de las subpropuestas que forman la propuesta de mejora general.

Palabras clave: Programa, bienestar, propuesta, mejora

In this document is the study of the program Wellness of the company Totto, which leads to the creation of a proposal for improvement promotes a favorable working environment and therefore allows retaining employees to improve organizational results. Description of the Wellness program, based on a survey designed to know the perception of employees about this program. The results are shown through the analysis of different

variables that emerge from the various components of the program. It is concluded that there is a high percentage of employees who presented an unfavorable attitude and therefore low participation, also found communication problems for the commercial and operations area and different problems for sports games, the previous opportunities for improvement constitute the input of The creation of the subproposals that form the general improvement proposal.

Key Words: Program, well-being, proposal, improvement

INTRODUCCIÓN AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El presente documento desarrolla el tema de “Bienestar Organizacional o Calidad de vida Laboral”, términos que se han convertido en un reto para las organizaciones en la actualidad, la globalización exige afrontar cambios, reinventarse, replantear prioridades, y uno de los focos en los que las áreas de talento humano están centrando la atención, se relaciona con la creación de escenarios que permitan generar condiciones que promuevan el Bienestar de los asociados con el objetivo de aumentar los niveles de productividad en las organizaciones.

La concepción de considerar al empleado como una máquina enfocada a producir, bajo un trato insensible y deshumanizado, ya no se encuentra vigente. Ahora las compañías han cambiado el paradigma y se han preocupado por ayudar al ser humano a desarrollarse de forma integral, de manera que se pueda potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades para aumentar su desempeño laboral. Adicional, tal como lo afirma, Barroso (2012), la calidad de vida laboral, es uno de los cuatro ámbitos que debe trabajar la empresa para que sea considerada como socialmente responsable, ya que no solo se trata de pagarle el salario a un colaborador de manera oportuna, sino que también se debe ayudar a compaginar la vida personal con la carga laboral, lo que constituye la clave para el desarrollo sostenible de cualquier empresa u organización.

Según Akdere (2006), el trabajo es un factor esencial en la vida de las personas, debido a que provee una forma de llevar la vida, por lo tanto a partir de éste se consiguen los recursos que permiten el sostenimiento de las familias y constituye parte del desarrollo personal de cada individuo. En consecuencia, el trabajo y la familia no se pueden contemplar por

separado, una de las principales motivaciones por las que una persona trabaja es para mejorar la calidad de vida de su familia y es éste el principal reto que tienen las organizaciones, que les exige implementar estrategias para que el personal calificado permanezca motivado, lo que incrementará la habilidad para trabajar en equipo y para desempeñar sus funciones de manera creativa e innovadora.

Furnham (2001), afirma que en el futuro se incrementará en mayor medida la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal, esto debido a que un número cada vez mayor de trabajadores deseará participar en las decisiones administrativas, de igual forma existirá mayor sensibilidad hacia los temas familiares y extralaborales lo que hará que se genere un sentimiento positivo acerca de su lugar de trabajo.

Hellriegel y Slocum (2004), indican que la calidad de vida laboral, representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales mediante su trabajo.

Inicialmente las prácticas de bienestar laboral se enfocaron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones mentales del trabajador, posteriormente los programas estaban direccionados a modificar las condiciones de trabajo, después al logro de estrategias para el incremento de la lealtad y la motivación y por último a la búsqueda de condiciones que mejoren de manera integral la calidad de vida de los colaboradores. (Barley y Kunda, 1992).

De manera frecuente cuando se habla de proyectos de Bienestar, automáticamente se piensa en programas asistencialistas que se encargan de dar beneficios a sus colaboradores, para que aquellos se sientan motivados a pertenecer a la compañía en la cual trabajan, sin embargo, el proceso de Calidad de Vida va mucho más allá, y por eso es importante conocer cuál es la percepción que tienen los beneficiarios de éstos programas para saber si

efectivamente las prácticas aplicadas están impactando de manera positiva en los colaboradores o se requiere replantear tales prácticas para mejorar la percepción que se tiene de ellas.

Nalsani S.A o más conocido como Totto, es un ejemplo de aquellas compañías que se preocupan por que sus colaboradores tengan un equilibrio entre la vida personal y laboral, para ello se diseña un programa llamado *porti, para ti y para quien amas*, que surge de un diagnóstico inicial realizado para identificar las necesidades de la población Administrativa, Comercial y Operaciones de la compañía.

Éste programa ha sido implementado desde aproximadamente hace tres años, sin embargo, no existe información acerca de si tal programa es acogido de manera positiva o negativa ya que no se cuenta con conocimiento de la percepción que tienen los colaboradores acerca de éste, tampoco se tienen registros de los puntos fuertes y débiles sensibles de ser mejorados.

Basado en lo anterior, éste trabajo investigativo se trata entonces de una propuesta que adquiere pertinencia al realizar un aporte al área de gestión humana, que permita mejorar la percepción que tienen los colaboradores del plan de Bienestar, a través de iniciativas que contrarresten los puntos débiles del programa. Para ello, éste estudio tiene como objetivo diseñar una propuesta que permita mejorar el programa de Bienestar de la empresa TOTTO mediante el diagnóstico de la percepción que tienen los colaboradores acerca de éste.

El lector encontrará en éste documento un capítulo relacionado con el contexto empresarial, el cual muestra el entorno organizacional en el que se desenvuelve TOTTO, de manera que podrá conocer las características generales de la empresa, aspectos relevantes del sector, condiciones del mercado e historia y evolución entre otros componentes.

Además del contexto, el lector encontrará un capítulo en el que se expone el marco teórico en donde se presenta el enfoque conceptual basado en diferentes autores, teorías y modelos pertinente para sustentar la propuesta de éste trabajo de investigación.

A continuación, encontrará el capítulo en donde se documenta el marco metodológico, es decir, la estrategia que tiene el autor de ésta investigación, para diseñar la propuesta de mejora. En éste capítulo el lector reconocerá que éste trabajo cuenta con la descripción detallada del programa de Bienestar de Totto, que fue tomada como base para diseñar la encuesta que se utilizó como instrumento de medida para diagnosticar la percepción que tienen los colaboradores del programa de bienestar, y que a su vez se convirtió en el suministro de información que permitió diseñar la propuesta de mejora basada en las oportunidades evidenciadas.

Luego de lo anterior el Autor encontrará el capítulo en el que se presentan los resultados obtenidos en el proceso investigativo, es aquí donde se evidenciará el aporte que brinda el autor de la investigación y que va dirigido al área de talento humano de la compañía en forma de propuesta de mejora.

CAPITULO I. OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una propuesta que permita mejorar el programa de Bienestar de la empresa TOTTO

Objetivos Específicos

Describir el programa de Bienestar de Totto

Diseñar una encuesta que permita evaluar la percepción que tienen los colaboradores acerca del programa de Bienestar

Consolidar y presentar resultados de Diagnostico

CAPITULO II. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA Y PROBLEMÁTICA DE ANÁLISIS

En la actualidad las organizaciones se esmeran por crear ambientes favorables para que sus colaboradores puedan desempeñar las funciones de manera adecuada, hoy en día, las compañías reconocen que tener personas altamente motivadas y satisfechas, aumentará la probabilidad de mejorar el desempeño, lo que garantizará el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para poder diseñar ambientes propicios, las compañías han tenido que utilizar una serie de herramientas que les permita obtener información sobre la percepción de sus colaboradores, gustos y preferencias.

De manera frecuente, se utilizan encuestas cuya información sirve como base para diseñar programas o como diagnóstico para conocer su impacto. Estos instrumentos actúan como guías para focalizar esfuerzos e identificar oportunidades, lo que llevará a la creación de planes de acción que garanticen el éxito de los proyectos encaminados a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

En Colombia algunas organizaciones han creado estrategias para motivar y retener el talento humano, entre ellas se encuentran algunas compañías como Colombina, Nestlé, Totto, Ecopetrol y Cucezar; el Diario el Espectador en su artículo Empleados Felices, Empresas

más productivas (2014), resume alguna de las iniciativas de cada una de estas Multinacionales.

Debido a que ésta investigación se realizará en la empresa Totto, es importante conocer la opinión de la Gerencia de Talento Humano con respecto a la estrategia que utiliza para motivar a su personal, a continuación, el comentario de Isabel Velosa Gerente corporativo de talento humano:

“Cada vez que un trabajador cumple un año en la compañía, todas las jefaturas o direcciones con personal a cargo reciben un detalle para compartir con sus colaboradores como reconocimiento a su gestión, rol, cargo y responsabilidades.

Para la compañía la gente es el coequipero que permite lograr los objetivos. Sólo con los talentos crecen las organizaciones. Trabajamos con ellos y para ellos, y esto no sólo se ve reflejado en el desarrollo de la empresa sino de ellos mismos”.

Totto se caracteriza por ser una compañía enfocada en la persona, por lo tanto la organización se interesa por crear condiciones para el mantenimiento de la calidad de vida de sus colaboradores, es así que genera espacios de conocimiento, esparcimiento e integración familiar, a través de proyectos y/o programas que fomentan el desarrollo integral de la persona.

El principal proyecto que le apuesta al mejoramiento del bienestar de los colaboradores de Totto, está basado en tres dimensiones que componen el nombre del programa, estas son: *Por ti, Para Ti y Para quien amas*; cada una de ellas está encaminada en mejorar las

habilidades, y las condiciones para alcanzar un óptimo nivel de Bienestar y por ende un mayor nivel de productividad.

En la primera Dimensión llamada *Por ti*, existe un interés en desarrollar las habilidades y reconocimiento como personas, aquí se trabaja por el balance, el desarrollo y los logros de los colaboradores. En la dimensión *Para ti*, se vela por el mantenimiento de las mejores condiciones físicas, ambientales y emocionales, a través de actividades enfocadas a la salud y la comodidad de los colaboradores. Y la última Dimensión Para *quien amas*, enfocada en la realización de actividades que promueve la integración entre colaboradores y la familia.

El programa de Bienestar Corporativo de Totto se ha venido implementando desde hace varios años; para poder dar continuidad e identificar oportunidades de mejora en búsqueda de una mayor participación por parte de los colaboradores, es necesario evaluar el programa a través del diagnóstico de la percepción que tienen los empleados y de la observación directa.

Definición y delimitación del programa de investigación

El objetivo principal del área de Talento Humano de TOTTO es desarrollar e implementar estrategias que apunten al cumplimiento de los objetivos de la organización a través de la gestión del talento en los procesos de clima, selección, formación, desarrollo y Bienestar.

Todos los procesos de talento están dirigidos a mejorar las condiciones de los colaboradores, lo que demuestra que TOTTO considera a la persona como el actor principal del desempeño organizacional; al ser una compañía que tiene claro que el fortalecimiento de su marca se da a través del desarrollo integral de su personal, en donde no solo se reconocen los resultados demostrados por sus colaboradores, si no que se interesa por que exista un punto de equilibrio entre la vida laboral y personal, el proceso de Bienestar adquiere gran importancia.

Es a partir de ésta perspectiva de equilibrio, entre lo laboral y lo personal, que se crea el programa de Bienestar llamado *por ti, para ti y para quien amas*, cuyo objetivo corporativo es generar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de su gente a través de beneficios y actividades que promueven la participación de sus colaboradores.

Ésta estrategia de Bienestar, se ha implementado desde hace aproximadamente tres años y permanece en la actualidad, sin embargo, a la fecha, no se ha hecho una evaluación directa de su aplicación; de aquí surge la necesidad de realizar un Diagnóstico del programa, que proporcione información acerca de cómo lo perciben los colaboradores, de manera que se puedan identificar las acciones de mejora que potencialicen el éxito del programa.

Formulación del problema

Las preguntas que orientan la presente investigación y que se encuentran alineadas con los objetivos son las siguientes:

¿Qué propuesta de mejoramiento se puede desarrollar basado en el Diagnostico de percepción que tienen los colaboradores acerca del programa de Bienestar de TOTTO?

¿Cuál es el programa de Bienestar que aplica actualmente la compañía?

Justificación del problema de investigación

En la antigüedad la especialización de las tareas y la eficiencia, con miras a reducir costos y usar mano de obra no calificada era el enfoque principal que se le daba al Trabajo. Ésta manera de concebir las tareas desencadenaba trabajos repetitivos y extenuantes convirtiendo al

trabajador en una especie de máquina que no tenía derecho a llevar una vida digna en el que pudiera disfrutar de descanso y esparcimiento con sus familiares.

Fruto de ésta estructura laboral frívola y mecánica empiezan a generarse altos niveles de ausentismo y frustración en el personal, afectando directamente la productividad y calidad de los procesos; en respuesta a ésta problemática los directivos empiezan a exigir y controlar de forma desmedida hasta llegar al punto de que los trabajadores ya no querían volver a laborar.

Debido a ésta crisis, los empresarios empezaron a replantear sus estructuras organizacionales con miras a optimizar la eficiencia bajo ambientes humanizados. Segurado & Agullo (2002), afirman que las primeras investigaciones sobre calidad de vida laboral se remontan en Estados Unidos en 1970, con el surgimiento del movimiento de Desarrollo Empresarial en el que se tiene como referente aquellos factores que afectan su desempeño dentro del entorno laboral.

El equilibrio laboral personal o lo que en la actualidad se conoce como Calidad o Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, es uno de los principales retos que las empresas a nivel mundial están acogiendo cuando se habla de gestión del talento humano. La globalización, los cambios sociodemográficos y culturales, evidenciados en el nuevo rol que desempeñan las mujeres en el trabajo obliga a que la sociedad se adapte a nuevas formas en el cuidado de las familias que han situado éste tema en los primeros lugares de las agendas de los líderes de la Gestión Humana.

Según Franco (2010), en un estudio de la firma Right Management llamado “El imperativo del bienestar: Creando organizaciones más efectivas”, se encontró una fuerte conexión entre las iniciativas de bienestar de una compañía y su margen de competitividad, de acuerdo con esta investigación los colaboradores tienen 8 veces más probabilidades de

sentirse comprometidos y 3.5 de sentirse motivados a ser creativos cuando en su lugar de trabajo se tiene como prioridad velar por el Bienestar de los empleados.

De igual forma según Capacítese (2013), de Universidad de Harvard, los programas de Bienestar Laboral se han convertido en focos estratégicos enfocados en apoyar a los empleados y a su núcleo familiar a través del mantenimiento de conductas y rutinas que mejoran su calidad de vida, lo que permite aumentar la eficacia laboral en beneficio de las organizaciones.

Lo anterior ratifica la importancia que tiene el manejo estratégico del Bienestar de los colaboradores a través de programas que incrementen la satisfacción y por ende el desempeño empresarial. Ésta tendencia exige a las compañías a que se estructuren programas que vayan dirigidos al mejoramiento de las condiciones laborales.

Frecuentemente las organizaciones diseñan sus programas de bienestar a partir de actividades como recreación, celebración de fechas especiales, horarios flexibles, capacitaciones, reconocimientos, descuentos, entre otros. Es necesario que para diseñar o mejorar sus programas se cuente con la opinión de los colaboradores, esto permitirá conocer las necesidades con las que cuentan y aumentará la probabilidad de participación.

Debido a que Totto ya realizó un diagnóstico de necesidades y con base en éste, estructuró el programa de Bienestar, es necesario conocer la opinión de los colaboradores ante éste, lo que permitirá obtener información relevante para enriquecer el programa en miras al mejoramiento de la percepción que tienen los colaboradores con respecto a los beneficios y actividades ofrecidos por la compañía.

El aumento en la percepción positiva que presentan los colaboradores de los beneficios y actividades del programa, aumentará los niveles de participación impactando directamente en el compromiso y sentido de pertenencia, lo que generará mayor nivel de productividad.

CONTEXTO EMPRESARIAL

Identificación de la Empresa

Actualmente Totto, empresa colombiana de descendencia judía, cuya razón social es Nalsani S.A, tiene 3.247 colaboradores, de ellos 334 ocupan cargos Administrativos, 1571 cargos Comerciales y 1342 desempeñan cargos del área de Operaciones.

La compañía cuenta con cuatro (4) marcas: En primera instancia Totto, *que* representa productos como Maletines y ropa dirigida al viajero urbano; *TottoTú* marca de maletines y ropa para uso de jóvenes preadolescentes; *la marca Rocka* representa la línea de maletines más económica de la compañía y por último la marca Lan *que es* reconocida por la variedad de Billeteras en Cuero. El impacto económico de éstas marcas asciende a un crecimiento anual superior del 11% en unidades de la marca *Totto*, 32% en la marca *Totto Tu*, 37% y 20% para Rocka y Lan respectivamente.

Totto desarrolla el Negocio de comercialización de maletas, ropa y calzado a través de diferentes canales de distribución, estos son: Tiendas propias, cadenas, empresariales, franquicias, e-commerce, vending machine y distribuidores. La red de distribución está compuesta por 6219 puntos y 515 tiendas.

Desde 1992, Totto incluyó en su modelo de negocio la Franquicia, éste modelo no solo ha contribuido al crecimiento de la compañía, sino también al posicionamiento de la marca en el mercado internacional, a través de la presencia en 19 países: Aruba, Bolivia, Chile, Costa Rica, Curazao, Ecuador, El salvador, España, Guatemala, Honduras, México,

Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela.

De igual forma, la compañía comercializa sus productos en 26 países más, a través del canal Distribuidores, éstos países se encuentran situados en la zona EMEA (Europa, Medio Este y África). Para el año 2015 se lograron grandes negociaciones con Marruecos, Túnez, Islandia, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Republica Checa, Eslovaquia, Malta, Lituania, Letonia, Estonia y Finlandia; éstas alianzas permiten colocar 4.442.701 unidades en más de 4.279 Distribuidores.

Entorno organizacional

Totto se reconoce a nivel mundial como una empresa innovadora, con alta capacidad comercial y que se preocupa por el bienestar de sus asociados, en la actualidad, empieza a consolidarse como una de las mejores empresas para trabajar. Hace parte del mundo de la moda de maletines, ropa y accesorios, gracias a la calidad, diseño, innovación, tecnología y tendencias incluyentes.

La compañía pertenece al sector Retail, mercado que representa el 50% de las ventas a nivel país. Según evaluaciones de Fenalco (2010), los consumidores se inclinan cada vez más por éste sector, debido a que sus formatos están ubicados estratégicamente y próximos a los hogares, de igual forma los precios bajos, el ofrecimiento de marcas propias, las promociones variadas y las agresivas campañas de publicidad son los motivos principales por los que los consumidores toman la decisión de compra.

Los principales proveedores de Totto suministran las diferentes líneas de productos por medio de importación. El mercado objetivo de Totto incluye la población joven y preadolescente, ejecutivos y viajeros urbanos.

La ventaja competitiva de la compañía está dada por su carácter de universalidad, ya que sus productos están dirigidos a un mercado Multitarget, en donde no existe distinción de género, nivel económico, ni profesión. Como valor agregado la compañía inyecta en sus productos y procesos, estilo, innovación, dinamismo, estándares de calidad, estrategia de mercado, prestigio y reconocimiento.

En la siguiente Tabla se resume el análisis de las variables que afectan el entorno de Totto, bajo la metodología DOFA. Allí se puede evidenciar que la compañía cuenta con varias fortalezas y oportunidades, que debe continuar aprovechando para asegurar la continuidad en el futuro. Aun así, también cuenta con algunas amenazas y debilidades, las cuales debe minimizar o aprender a sortear para fortalecerse y adaptarse a los cambios frecuentes del entorno.

Tabla

DOFA Totto. Fuente: Creación Propia

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Empresa Aspiracional• Credibilidad y confianza• Posicionamiento de la marca• Globalización• Alta demanda	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de contrabando• Limitación en los insumos• Devaluación del Peso• Variedad de sustitutos• Altas barreras de entrada para la globalización
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Carencia de programas de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Personal calificado• Desarrollo de proyectos

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• No hay planes de sucesión o carrera en cargos directivos• No hay evaluación que busque fortalecer a los líderes• Imposición de algunos planes de desarrollo• No existen indicadores de gestión para tareas cotidianas | <ul style="list-style-type: none">• Programas RSE (Interno y Externo)• Estandarización de procesos• Innovación Constante |
|--|--|
-

Historia y Evolución de la Empresa

La siguiente información se recupera de www.totto.cl/historia:

El 1 de Diciembre de 1987, Yonatan Bursztyn a la edad de 28 años, decidió comprar una fábrica de manufactura de cuero que se encontraba en quiebra, ésta fábrica tenía 38 empleados que llevaban trabajando varios años a pesar de las dificultades que se les habían presentado; Yonatan deseaba dar continuidad a la fábrica sin afectar a sus colaboradores, por lo tanto empezó a interesarse por conocer sobre el manejo de materiales y proveedores, era tanto el interés de hacer crecer su negocio, que visitó importantes ferias de moda alrededor del mundo, lo que le permitió tener una mirada amplia e innovadora.

Fue en 1988 en la feria de Mipel Milán, donde una interesante colección de productos inspiró la visión de crear una marca especializada en Lona. Tras la visita a Milán, Yonatan y sus colaboradores empiezan a producir los primeros modelos de maletines; y debido a la admiración que tenía por la banda Estadounidense de Rock llamada Toto, decide utilizar éste nombre sumándole una letra T, para convertirla en marca, pues consideraba que era un nombre corto, sonoro, de fácil pronunciación en varios idiomas y de fácil recordación

La primera colección fue presentada en Noviembre de 1990, en Casa Fabricato; los asistentes quienes eran adultos y jóvenes aficionados a los deportes con gusto informal, señalaron que la presentación les había parecido interesante y adecuada a las necesidades del mercado.

En Marzo de 1991, se abre la primera franquicia de TOTTO en el Centro Comercial del Norte de la ciudad de Cali, en éste mismo año el señor Jaime Alberto Cabal amigo de Yonatan Bursztyn, le propone la apertura de una tienda en la capital Valluna. Desde entonces el modelo de franquicia le permitiría a TOTTO capitalizar su visión internacional, tanto así, que se abre la primera franquicia Internacional en Costa Rica.

En 1992 TOTTO lanzó la colección infantil de maletines y loncheras con todos los personajes de Walt Disney, ésta fue una de las colecciones más exitosas de la compañía, que se caracterizó por el uso de novedosos materiales, y que consolidó a TOTTO como una compañía líder en el diseño mundial de maletines.

Durante la década de los noventa, TOTTO trabajó de manera consistente por los deportes, mediante patrocinios, apoyó el sueño de jóvenes Colombianos que luchaban por conquistar las cumbres más altas en las diferentes categorías deportivas. En ese año la compañía le apostó a Juan Pablo Montoya, Piloto de Automovilismo, antes de que se convirtiera en figura mundial.

En 1995 TOTTO participó activamente en la promoción de la protección del Medio Ambiente, ese año se suscribió a un convenio con el Ministerio, el cual donó una unidad móvil que se desplazó por todo el país, brindando educación ambiental en colegios y universidades, y promoviendo la protección de los parques naturales de Colombia.

En el 2001 la compañía patrocinó la primera expedición al Everest; y al siguiente año, renueva su marca creyendo en la necesidad de humanizar los productos; para ello incorpora

los conceptos de “alma y corazón” frase que simbolizó el ADN de la marca considerándola como una representación de los amigos, “amigos que siempre son incondicionales”.

En el 2003 TOTTO fue reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia, en este año contaba con más de 1000 colaboradores. En el 2004 patrocinó al equipo Olímpico Colombiano y recibió el Certificado de Gestión de Calidad que le permitió proyectar una imagen más eficiente, competitiva y un ordenamiento clave en los procesos de la compañía.

A finales de 2007 se firmó una alianza con Renault, una de las principales marcas de vehículos comerciales y de carreras, en ese año se sacó una edición limitada de automóviles llamada TOTTO - TWINGO, en ésta edición aparecía el símbolo del logo, e iba acompañado de un kit de productos diseñado especialmente para brindar lo mejor de TOTTO a un automóvil. Finalizando éste año, el estudio anual de recordación de marcas, reveló que en Colombia los niños y niñas de ocho a doce años reconocían a TOTTO como la mejor marca, comparándola con empresas mundiales como Nike, Adidas o Puma; es a partir de éste acontecimiento que nace Totto Tú, marca dedicada al segmento de los preadolescentes o tweens en Ingles.

En noviembre de 2013, la compañía lanza al mercado una nueva y reformada plataforma, con el firme propósito de brindar a sus clientes un canal de comercio electrónico a la altura de las marcas a nivel mundial, en el que los detalles del producto son los protagonistas y en el que el servicio al cliente es un diferencial.

En el 2014 se construye TITTAN, un Centro de Distribución de talla mundial ubicado en Mosquera y con un área total de 45.000 metros cuadrados. Este centro logístico se crea con el objetivo de responder a la alta demanda de productos que ha venido exigiendo el

mercado, y se caracteriza por su alta capacidad de innovación en tecnología que garantiza el cumplimiento y las expectativas de los clientes.

En éste mismo año (2014), la compañía recibe el premio Accenture a la Innovación, otorgándole el reconocimiento de ser una de las organizaciones más innovadoras del país debido a la estrategia llamada TOTTO LAB, que consiste en una plataforma de personalización en la que los clientes de la marca, ponen a prueba su imaginación interviniendo un morral con los colores y diseños de su preferencia.

Proceso Estratégico

La siguiente información es recopilada de la página <http://www.totto.com/>.

Misión.

Ser la organización líder en el desarrollo, producción y comercialización de productos de excelente calidad, dentro de un mercado global, fortaleciendo la marca TOTTO y promoviendo el desarrollo integral del personal, los clientes, los proveedores, y los accionistas, logrando crecimiento, rentabilidad, solidez y responsabilidad social.

Visión.

Ser la marca global más deseada por los viajeros urbanos

Valores Corporativos.

Innovación: Se aplica la recursividad al cumplimiento de los objetivos, buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Lealtad: Están comprometidos con sus clientes, colaboradores, inversionistas y con el país.

Honestidad: Son íntegros, coherentes y justos entre lo que se piensa, se hace, se dice y se siente, enmarcados en las leyes de la sociedad.

Responsabilidad: Cumple con sus obligaciones con excelencia desde el principio y se hace uso correcto de los recursos.

Humildad: Son respetuosos, amables, cordiales y colaboradores.

Constancia: Son firmes, perseverantes y recursivos en sus acciones.

Modelo Gerencial.

Al detallar la siguiente imagen, el modelo utilizado en Totto como guía Gerencial, está basado en 5 pilares, éstos son: Innovación, desarrollo cultural, desarrollo personal, bienestar organizacional y desarrollo social ambiental, los cuales soportan el clima y la productividad, impactando en su entorno a través de la satisfacción de los clientes, la calidad integral y la relación gana gana con sus socios estratégicos.



Figura 1 Modelo Gerencial Totto. Fuente: Creación Propia Totto

Organización de la Empresa

Modelo de Gestión Humana.

En la siguiente figura, se evidencia el área de Talento Humano de TOTTO, que cuenta con un modelo de gestión basado en los procesos de cultura, cambio, desarrollo social, renovación tecnológica, selección, bienestar y gestión del conocimiento. Todos estos procesos tienen sus respectivos indicadores que permiten evidenciar los resultados alcanzados.

Gerencia Talento Humano



Figura 2 Modelo Gestión Humana: Creación propia Totto

Estructura Gestión Humana.

La siguiente figura, muestra que el área de talento humano de Totto, posee tres Direcciones que van dirigidas respectivamente a la población Comercial, Operaciones y Administrativa, ésto con el objetivo de que los procesos de Gestión Humana puedan impactar en mayor medida a cada población. Por otro lado, existen otras tres Direcciones encargadas de manejar la gestión de procesos administrativos para la totalidad de los colaboradores de la compañía, éstas son: Dirección de Administración de personal, Dirección de Nomina y Dirección de Desarrollo y Cultura, de ésta última depende la Jefatura de Formación. La Jefatura de responsabilidad social, la de innovación y la de Información están dirigidas a la población total. También existen tres Jefaturas regionales (Eje Cafetero, Valle y Antioquia), encargadas de manejar la totalidad de los procesos de gestión humana para cada una de las localizaciones geográficas señaladas.

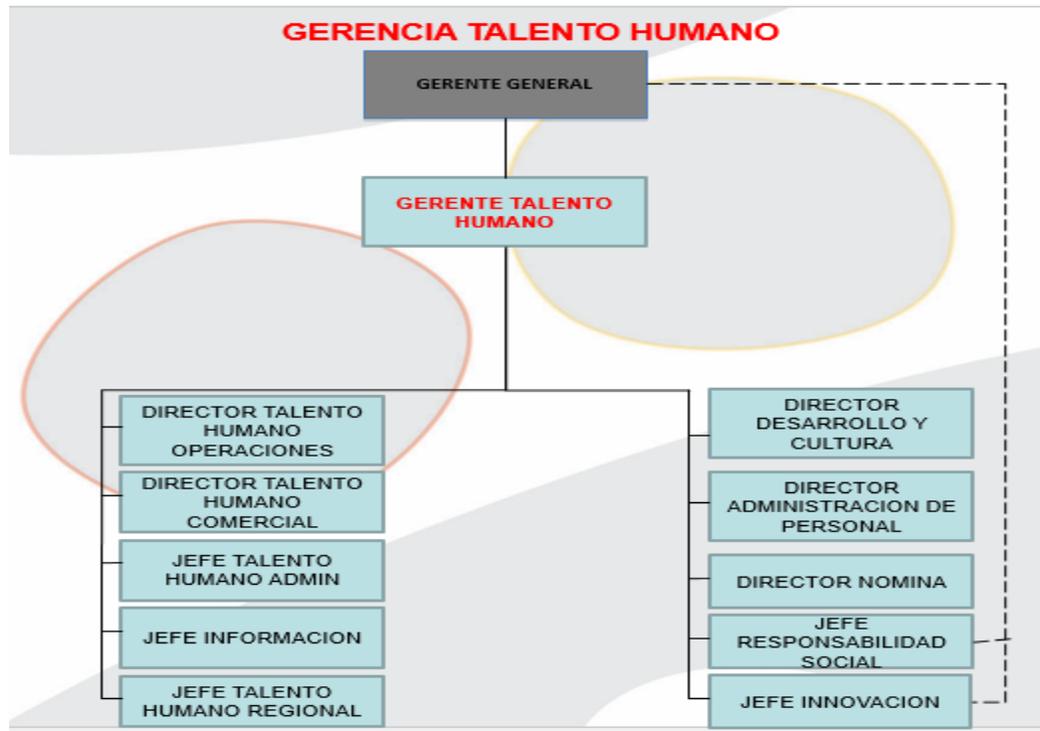


Figura 3 Estructura Talento Humano: Creación propia Totto

CAPITULO III. MARCO TEORICO

Antecedentes

Según Mateu (1984), los antecedentes de la Calidad de Vida Laboral (CVL), se originan en Estados Unidos en los años setenta y surgen a partir de los trabajos del Instituto Tavistock de relaciones Humanas y el movimiento de Desarrollo Organizacional.

Para Navajas (2003), existen dos influencias del modelo de calidad de vida laboral, por un lado, la teoría de los estudios socio técnicos relacionados con los estudios de Tavistock y por otro, las experiencias de intervención desarrolladas en la organización bajo el marco de la Democracia Industrial Escandinava. Según el Autor, tanto la teoría Sociotécnica como las experiencias escandinavas fueron absorbidas y depuradas, lo que generó el marco teórico de la Calidad de Vida Laboral.

La teoría de los sistemas Sociotécnicos.

La teoría de los sistemas Sociotécnicos está relacionada con Tavistock “Institute of Human Relations” de Londres, con “Work Research Institutes” de Oslo y al Institute for Industrial Social Research” de Trondheim, de igual forma relacionado con Autores como Trist, Herbst, y Emery. (Navajas, 2003).

El instituto Tavistock, estaba integrado por un grupo Interdisciplinario de profesionales que habían adquirido sus conocimientos acerca del manejo de personal durante la segunda guerra mundial (Trist y Bamforth,1951).

Pasmore et al (1982), afirman que la teoría sociotécnica plantea que las organizaciones están constituidas por gente que produce productos o servicios y para ello utiliza algún tipo de tecnología, estos aspectos están influidos entre sí, ya que, la tecnología es usada a través de la gente y la conducta de la gente es usada por la tecnología.

Uno de los principios fundamentales de ésta teoría es el principio de *Optimización Unidad*, según Emery y Thorsrud (1969), este principio señala que una organización funciona de manera óptima solo si los sistemas tecnológicos y el sistema social son diseñados para encajar y satisfacer las demandas que uno le hace al otro y ambos constituyen el ambiente de la

organización. Por lo tanto el Éxito de una organización depende del buen funcionamiento del sistema social y técnico y no del funcionamiento por separado de cada uno de ellos.

El origen de la teoría de los sistemas Sociotécnicos remonta en los estudios realizados por Trist y Bamforth (1951), los cuales se llevaron a cabo en minas de carbón Británicas por Eric Trist , tradicionalmente el trabajo en las minas se había realizado mediante la extracción a mano, por medio de un equipo de seis hombres divididos en tres parejas que trabajaban en turnos de 8 horas por pareja, los trabajadores conocían y realizaban el ciclo completo (Extracción del Carbón, carga y Transporte); recibían el mismo salario en función de la producción grupal, formaban los grupos según sus preferencias y existía cierta autogestión con respecto al control de la producción.

Tras la segunda guerra mundial se empiezan a incorporar nuevas tecnologías aplicadas a la extracción del carbón, como consecuencia de esto empieza a sustituirse el espacio individual por superficies más extensas lo que genera cambiar el grupo de seis trabajadores a 40 o 50 mineros que producían en serie; por lo tanto cada trabajador se especializaba en una tarea, la supervisión y control eran extremas y la paga se establecía en función de la tarea realizada. Tanto el método tradicional como el innovador se podían aplicar de manera alterna, lo que permitió evidenciar el impacto que tenía en los trabajadores los dos sistemas de trabajo. Para el caso del sistema innovador se evidenció un descenso en el rendimiento, aumento en el absentismo, bajas por enfermedad e incremento de las huelgas. Belendez (2002), señala que a partir de éste estudio se concluye que la Tecnología influye en el comportamiento de los colaboradores y tal impacto está mediatizado por la organización social.

A partir de ésta experiencia inicial, Herbst (1974), afirma que es posible encontrar tres etapas diferenciadas en la investigación del Instituto Tavistock. La primera etapa se basaba en

el principio que afirmaba que si el sistema tecnológico es optimizado a expensas del sistema social, los resultados que se alcancen estarán por debajo de los óptimos requeridos. La segunda etapa generada entre los años 1959 y 1962 señalaba que era esencial mirar a las organizaciones como un sistema abierto, en donde se trabajaba en el desarrollo de métodos de estudio de los sistemas sociotécnicos, en la cuantificación y en la ampliación de los conceptos para integrar los principios conductuales y físicos. Y Finalmente la tercera etapa que tuvo lugar en el año 1962 gracias al inicio del proyecto de Democracia Industrial en Noruega, el cual permitió realizar experimentos con el objeto de promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

La intervención bajo éste enfoque sociotécnico se terminaría traduciendo en la creación de “tareas rutinarias”, en donde se incluían funciones de dirección y supervisión, ejecutadas por un grupo de trabajo autónomo o autogestionado (Elden 1981).

La Democracia Industrial.

El según antecedente del movimiento de CVL hace referencia a los programas desarrollados en Suecia y Noruega que tuvieron lugar en los años 60 a los cuales se les denomina Democracia Industrial, ésta connotación se refiere a “otra forma de entender la participación de los trabajadores en las organizaciones” (Peiro y González 1993) y se define como “el proceso por el cual es trabajador puede o ejerce control sobre el proceso de toma de decisiones.(Fatchett, 1977:5).

El porqué de ésta democracia industrial se explica a través el contexto social y político Europeo de los años 60, en respuesta a existencia de un movimiento sindical lo que Kanudsen

(1995) llamaría “acomodamiento político”, éste movimiento poco a poco fue perdiendo fuerza ya que el contexto socio político experimentarían grandes variaciones, como por ejemplo el alto nivel de desempleo lo que hizo que se debilitaran las leyes que favorecían la participación sindical de los empleados de la empresa.

Según Emery y Thorsrud (1969), es posible distinguir entre dos enfoques de investigación y desarrollo de los programas de Democracia Industrial:

1. Estudios Orientados a analizar los efectos de los sistemas formales de participación en la empresa
2. Estudios acción investigación que bajo las premisas de los sistemas sociotécnicos tienen como propósito democratizar el lugar de trabajo

Navajas (2003), afirma que existen tres experiencias basadas en el marco común de la democracia industrial. La primera, está relacionada con el desarrollo de talleres de diálogo democrático con el objetivo de introducir la democracia en el contexto laboral, ésta experiencia se llevaba a cabo a través de sesiones de debate en donde todos los participantes podían expresar lo que pensaban acerca de las condiciones laborales, sobre sus problemas de trabajo y a opinar acerca de las mejoras que se podrían implementar en el ambiente laboral.

La segunda experiencia estaba relacionada con los conceptos acción investigación orientada a los sindicatos a través de dos programas denominados Demos y Utopía, los cuales estaban patrocinados por organizaciones sindicales. El proyecto Demos planteaba que el uso de la tecnología informática contribuía a la racionalización del trabajo pero incapacitaba a los trabajadores ya que les restaba habilidades profesionales. Este proyecto estaba centrado en la

idea de planificación democrática donde no existe separación entre los que ejecutan y los que planifican por lo tanto integra la planificación y la ejecución (Navajas 2003).

Por último, la tercera experiencia, se enfoca en el desarrollo de una factoría industrial bajo los principios de la teoría sociotécnica, consistió en el diseño de la planta Industrial de Volvo, inspirados en los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos, éste diseño fue el resultado de la cooperación entre la Dirección de Volvo, Ingenieros, sindicatos e investigadores sociales. Según Sandberg (1995), el desarrollo de la planta tuvo sus causas en varios factores: El primero de ellos la experiencia previa de la planta de Kalmar que pertenecía a una de las plantas de Volvo que fue diseñada bajo los principios de sistema socio técnico. El segundo factor referente a la tradición política desarrollada por la empresa y el tercer factor relacionado directamente por los sindicatos los cuales desarrollaron sus propias ideas sobre práctica de trabajo y calidad laboral.

Adelantos Empíricos

Gómez y Ponce (2010), afirman que no existen variedad de investigaciones que se hayan realizado en Colombia, pero si existen estudios hechos en países Latinoamericanos y a nivel Internacional.

Algunos ejemplos de estudios adelantados sobre CVL son los siguientes:

Kaye (2004), desarrollo una investigación que permitió predecir incrementos en la satisfacción personal a partir de la laboral y analizó las relaciones con la personalidad. Bravo, Peiró, Rodríguez y Whitely (2003), analizaron la relación entre las tácticas sociales y las

relaciones con los superiores, para disminuir el estrés. Snow, D., Swan, S., Raghavan, Ch., Conell y Kleins (2003), evaluaron la existencia de factores de riesgo y factores protectores al estrés laboral.

Akdere (2006), investigo el efecto de las jornadas prolongadas de trabajo sobre la salud del empleado, debido a las transformaciones que han experimentado las organizaciones se ha ejercido una presión constante para el cumplimiento de los resultados, impactando al colaborador exigiéndole más horas de trabajo y altos niveles de estrés.

Domenighetti, D'avano y Bisig (2000), realizaron un estudio a 2000 empleados Suizos, demostrando que el estrés psicosocial que se induce por la percepción de inseguridad laboral, tuvo efectos negativos sobre 10 indicadores diferentes de salud.

Main (2002), Desarrolla un estudio en el que se describe la situación del asalariado rural en Argentina desde un enfoque psicosocial. Los hallazgos indicaron una relación positiva entre el tipo de remuneración que se recibe, la cantidad de días trabajados a la semana, el grado de preocupación por sus ingresos económicos y la cantidad de días libre en un mes con la satisfacción personal.

En otro estudio Rojas y Reimel (2001), adelantaron una investigación a un grupo de 109 trabajadores de museos del área metropolitana de Caracas. Los análisis se hicieron en función de variables como la edad, género y cargo. Los resultados arrojaron una influencia negativa del contexto laboral sobre la familia.

Los anteriores estudios demuestran la importancia que tiene la temática de CVL, lo cual puede comprobarse en la variedad de estudios encontrados en la literatura científica en donde se analizan las relaciones existentes entre las diferentes variables dadas en el contexto laboral.

Conceptualización Calidad de Vida

El concepto de calidad de vida se ha venido desarrollando desde diferentes perspectivas, lo que hace que en la actualidad no se tenga una definición estandarizada, como se expuso anteriormente, solo hasta la década de los sesenta, empieza el interés por mejorar las condiciones de los trabajadores, pero es solo hasta la década de los setenta que se empieza a tener una noción más clara de lo que realmente traduce éste concepto.

Dos de los primeros autores en referirse a éste concepto son Mirvins y Lawler (1984; citados por Toro, 1991.), quienes hacen referencia a que la calidad de vida implica desarrollar un ambiente que permita a los potenciales empleados interesarse y desarrollarse desde el momento en que ingresan a la compañía, ayudando así a que su experiencia sea productiva, y participativa.

Para Toro (1991) la calidad de vida está “relacionada con la existencia de condiciones objetivas que responden a las necesidades de las personas, y de cómo dichas condiciones van a tener un efecto importante en la calidad de vida general de las personas”.

Por otro lado, Levi & Anderson, (1980), señalan que la calidad de vida implica aspectos subjetivos y objetivos de diferentes factores organizacionales como la salud, la alimentación, el vestido y el ocio, lo que abarca aspectos que incluyen en el bienestar físico, mental y psicológico de los colaboradores.

Dentro de los conceptos más recientes se encuentra el desarrollado por Shankar, (2006), quien menciona que la calidad de vida debe ser definida en categorías conceptuales, como por ejemplo compensación justa y adecuada y/o condiciones seguras de trabajo, y saludables, éstas categorías permitirán desarrollar las capacidades humanas de los colaboradores dentro de las compañías.

Como puede observarse, las anteriores definiciones sobre CVL tienen en común el hecho de que existan condiciones dentro de un ambiente laboral que permita aumentar el gusto de los colaboradores por el rol que ejerzan. Según Casas y Co (2002), El concepto de CVL debe ser considerado Multidimensional, debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son importantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral.

Dimensiones Calidad de Vida

Granados (2011), señala que las dimensiones que componen a la calidad de vida en el trabajo se pueden clasificar en dos grupos; un grupo en donde se encuentra aquellas condiciones que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo, a lo cual se le asigna el nombre de condiciones objetivas; y el otro grupo llamado condiciones subjetivas que son aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores. A continuación, se da a conocer cada una de ellas:

Condiciones Objetivas.

Granados (2011), señala que en éste grupo se encuentran los siguientes factores:

Medio ambiente físico

Esta condición está relacionada con los diferentes riesgos a los que está expuesto el colaborador en todo tipo de trabajo; riesgos laborales, físicos, químicos y biológicos deben ser mitigados por las organizaciones buscando cuidar la salud de sus colaboradores.

La fatiga física relacionada con los riesgos posturales, y cargas excesivas, los accidentes laborales, la falta de espacio físico en los lugares de trabajo, así como el deficiente mobiliario y adecuación, son otros de los factores que intervienen directamente en la CVL.

Medio ambiente tecnológico

Cuando el trabajador no cuenta con los equipos e instrumentos necesarios para realizar su labor se empieza a ver afectada de manera negativa la CVL, ya que genera en el trabajador: ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral; y a nivel organizacional empiezan a presentarse retrasos en las entregas lo que genera bajo nivel de productividad.

Medio ambiente contractual

Casas y Co (2002), afirman que en cuestión de salario, se debe tener en cuenta la Teoría de la Equidad de Adams, en la que se explica que las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con las recompensas que reciben de acuerdo a el esfuerzo realizado; el juicio de equidad de éstas recompensas, son realizadas a través de la comparación con las recompensas que otros reciben. Por lo tanto, si no existe una percepción de equidad se genera un estado de tensión que impulsa al trabajador a intentar reducir este desequilibrio, lo que desencadena insatisfacción, absentismo, deseos de abandonar la empresa, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses, entre otros.

Por otro lado, Granados (2011), afirma que la estabilidad laboral también es un factor que impacta la CVL ya que está demostrado la relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Por lo tanto, cuando existe inestabilidad el colaborador puede experimentar alteraciones como el estrés, úlceras, ansiedad, depresión entre otras. Asimismo, éste Autor señala que la inestabilidad laboral hace que los colaboradores estén más propensos a recibir sobrecarga laboral, en un intento desesperado por mantener su puesto de trabajo.

Medio ambiente productivo

Granados (2011), afirma que los horarios de trabajo muy prolongados o los horarios rotativos constituyen un factor importante en la CVL del colaborador, aquellos que trabajan largos turnos o turnos rotativos experimentan dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales ya que no solo se empieza a generar interferencia en las actividades de esparcimiento sino que también se empieza a generar estancamiento en la actualización profesional debido a la falta de tiempo para asistir a la academia.

Fernández y Co (2000), afirman que la sobrecarga laboral ya sea cuantitativa (en donde existe exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa (relacionada con la excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones) constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral.

De manera inversa Granados (2011), señala que la falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias y aburridas en relación con las habilidades del trabajador genera sentimientos de desmotivación, insatisfacción, frustración y aburrimiento.

Condiciones Subjetivas.

Granados (2011), señala que en éste grupo se encuentran los siguientes factores relacionados con las condiciones psicológicas del colaborador:

Esfera privada y mundo laboral

Este factor está relacionado con situaciones que están fuera de la esfera laboral, por lo tanto, la enfermedad de algún miembro de familia, problemas de tipo afectivo, necesidad de atención extra a los hijos constituyen una dimensión que repercute directamente en la CVL de los colaboradores.

Individuo y actividad profesional

Peiro (1996), afirma que ésta dimensión se relaciona a la utilización y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades a fin de lograr alcanzar las metas profesionales, lo cual constituye un factor motivador ya que produce sentimientos de logro y de satisfacción.

Organización y función directiva

Peirò (1999), afirma que la ausencia de contacto con otros trabajadores y la falta de cooperación entre compañeros pueden producir un elevado nivel de estrés. La confianza, comunicación espontánea y el apoyo mutuo constituyen un factor importante en la CVL y juegan un rol bastante importante en el éxito del grupo como tal (Rodríguez, 1997). Lo anterior confirma que las relaciones entre los miembros de un grupo son un factor que impacta de manera positiva en la CVL cuando se da en condiciones adecuadas.

Beneficios de los programas de calidad de vida

La aplicación de los programas de mejoramiento de Calidad de Vida Laboral genera varios beneficios que impactan tanto a la empresa como al colaborador. Veamos algunos ejemplos de estudios que soportan los beneficios que favorecen a las organizaciones:

Mejora el Funcionamiento Financiero.

Granados (2011), señala que Investigadores del Business Daily, notaron que en 1999 Home Depot (empresa estadounidense dedicada al mejoramiento del hogar, bricolaje y materiales de construcción), se caracterizaba por “una cultura basada en la libertad”, en la cual los colaboradores tomaban riesgos en las decisiones de sus negocios, como consecuencia de esto, se observó que las ganancias crecieron en un promedio anual del 24%. Este estudio demuestra una correlación positiva entre el nivel de confianza que tienen las organizaciones, la aceptación del riesgo y del fracaso y los resultados financieros en una empresa.

Incrementa la productividad.

La empresa Fleet Financial Group (compañía estadounidense de desarrollo y gestión de activos) rediseñó las funciones en dos de sus sitios de trabajo, y se encontró que el nivel de estrés disminuyó, y las metas de producción sobrepasaron las expectativas. Por otro lado, la revista “Working Mother” informó en 1997, que el Centro de Procesos Financieros de Hewlett-Packard dobló su productividad, encontrando que la principal causa de éste incremento en el nivel de eficiencia se debía a que los colaboradores comenzaron a utilizar semanas de trabajo comprimidas (Granados 2011).

Reduce los Costos Operativos.

Granados (2011), afirma que BP Amoco (empresa petrolera y petroquímica fundada en Indiana) y Ford Motor Company (empresa líder mundial en productos y servicios automotrices), han ahorrado cada una aproximadamente \$600 millones de dólares a través de sus programas de manejo de conocimiento; HR Focus reportó que la oficina de Retención de Ernst & Young’s (firma de servicios profesionales), diseñó programas que promovían el acceso de los trabajadores a la dirección, esto le permitió ahorrar en términos operativos alrededor de \$ 21 millones de dólares.

Mejora la Habilidad para Retener y Atraer a los Mejores Empleados.

En 1997 se realizó un estudio a dos mil Administradores en 4 compañías y éste concluye que uno de los factores más impactantes en la retención de los empleados es la flexibilidad

laboral, por lo tanto, el 92% de los colaboradores que manejaban horario flexible incrementaron su bienestar en un 53% aumentando su nivel de confianza hacia la compañía (Granados 2011).

Fortalece la Confianza y Lealtad de los Empleados.

Granados (2011), señala que una medición realizada en 1999, apoyada en la información del Instituto Walker Hudson hecha a dos mil empleados en 48 estados (USA), encontró que los factores que tienen mayor influencia en la calidad de vida laboral son: transparencia, preocupación por el empleado, confianza, reputación de la empresa, trabajo y recursos para el trabajador.

Reduce el Ausentismo.

Granados (2011), afirma que en Florida Estados Unidos, el Equipo Aladdin, implementó una jornada flexible de 4.5 días a la semana, como consecuencia de esto realizó una reducción de un 50% en ausentismo y aumentó la productividad en un 10%, lo que sugiere que ha mayor compromiso de la empresa con sus empleados, hay menor tasa de ausentismo.

Fortalece la Reputación.

En 1998 un estudio de la Corporación Cultural realizado por el grupo Hays, en el que se estudiaron 10 compañías del listado de “Las Compañías más Admiradas” de la revista Fortune, encontró que las organizaciones más admiradas son las que reconocen que el trabajo

en equipo su principal factor de Éxito (Granados 2011). Esto confirma que preocuparse porque existe trabajo colaborativo puede fortalecer la reputación de la compañía entre sus empleados, consumidores, proveedores e inversionistas y también con la comunidad (Granados 2011).

Tipos de Programas de Bienestar

Arevalo y Esquivel (2006), señalan que los programas de bienestar al interior de una organización se pueden clasificar en las siguientes tres categorías:

1. Programas Constructivos: Se refieren a la realización de Proyectos, en el campo de salud, educación, vivienda, seguridad social, servicio social, familia, deporte, recreación etc
2. Programas Preventivos: Orientados a prevenir efectos o resultados indeseables al interior de la empresa
3. Programas Asistencialistas: Cuya finalidad es asistir o apoyar a los colaboradores en situaciones de calamidad

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que se recoge información acerca del fenómeno, en éste caso el programa de Bienestar de Totto, identificando las características del programa y la percepción que tienen sus colaboradores de éste.

Participantes

Los participantes en ésta investigación fueron seleccionados a través de una muestra de conveniencia que consiste en una técnica de muestreo no probabilístico basada en la accesibilidad y proximidad del Investigador. Por lo tanto, partiendo de la base en que la Población de Totto se divide en Administrativo, Comercial y Operaciones, y teniendo conocimiento a partir de la experiencia de anteriores aplicaciones, de que cada población cuenta con un nivel de dificultad diferente para acceder a la aplicación del Instrumento, se aplicó la encuesta de Bienestar a 600 colaboradores, 250 a colaboradores que ocupan cargos pertenecientes al área Comercial y que se encuentren ubicados en la ciudad de Bogotá y otros 250 a colaboradores ubicados en Bogotá y Mosquera que ocupan cargos en el área de Operaciones, los restantes 100, aplicados a colaboradores que ocupan cargos Administrativos y que se encuentren ubicados en diferentes ciudades del territorio Nacional.

Se tuvo en cuenta colaboradores de género masculino y femenino de diferente rango de edad, cuyo tipo de contrato es directamente por la compañía o por medio de Outsourcing y que tienen todo rango de antigüedad desde menos de un año hasta más de diez años.

Instrumento

El instrumento que se usó para diagnosticar la percepción de los colaboradores fue diseñado a través de la coconstrucción entre la investigadora y las diferentes representantes de Talento Humano para cada población, de manera que se creó una encuesta de Bienestar

ver Anexo 1, estandarizada, tanto para colaboradores que desempeñan cargos Administrativos, Comerciales y de Operaciones.

Procedimiento

Esta investigación se llevó a cabo a través de las siguientes Etapas:

Etapa No 1.

Recolección de Información Base

Se realizó la descripción de cada uno de los Beneficios y Actividades que componen el programa de Bienestar de Totto, de manera tal, que ésta descripción funcionó como base para el diseño de la encuesta de Bienestar.

Para describir las actividades y beneficios del programa, se extrajo la información publicada en la Intranet.

Etapa No 2

En ésta etapa, de diseño y aplicación de la encuesta de Bienestar, se ejecutaron las siguientes fases:

Fase: Coconstrucción de la encuesta de Bienestar

Con base en la información recolectada de la Etapa No 1, se realizó un primer bosquejo de la encuesta de Bienestar el cual fue presentado a las tres direcciones de Talento Humano, es decir a la Dirección Administrativa, Comercial y de Operaciones. Luego de dar a conocer el bosquejo se realizaron los respectivos ajustes para dar paso a la aplicación de la encuesta.

La importancia de ésta coconstrucción radicó en el hecho de que solo se aplicó un instrumento, y éste fue dirigido a las tres poblaciones (Administrativa, Comercial, Operaciones) ver Anexo 1, por lo tanto, importante mencionar que existió consenso, en las tres direcciones, con respecto a la forma como se formularon las preguntas, de manera tal que tales preguntas permitieron recoger la información requerida según las necesidades de cada población.

Fase: Aplicación de la encuesta de Bienestar

En ésta Fase se dio paso a aplicación de la encuesta de Bienestar dirigida a las tres Poblaciones.

Aplicación Población Administrativa.

La población Administrativa comprende cargos cuyas funciones están relacionadas con labores de oficina. Estos cargos van desde Auxiliares hasta Gerentes que dirigen sus acciones al área Comercial (Ejemplo Auxiliar Información, Gerente Ventas) o de Operaciones (Auxiliar

Producción/ Logístico o Gerente Planta). Para ésta Población, la encuesta se aplicó de manera virtual, aprovechando que la totalidad de éstos colaboradores cuentan con computador personal.

Aplicación Población Comercial.

La población comercial comprende cargos operativos cuyas funciones están directamente relacionadas con las ventas (Ejemplo Vendedores, Impulsadores y Administradores de punto). Debido a la dificultad que ha presentado ésta población en cuanto a la disponibilidad de tiempo que se tiene para resolver encuestas y participar en actividades de Bienestar ya que diariamente se encuentran en los Almacenes, se decidió aplicar el instrumento de manera presencial en las instalaciones Administrativas en Bogotá, aprovechando las reuniones de presupuesto de venta de los Administradores de punto, éstos resolvieron los cuestionarios y fueron los encargados de hacérselos llegar a sus vendedores para que fueran contestados y luego devueltos al área de Talento Humano.

Aplicación Población Operaciones.

La población de Operaciones comprende cargos operativos cuyas funciones están directamente relacionadas con el área de producción y Logística (Ejemplo Operarios de Producción y Logística). La aplicación de ésta encuesta se realizó de manera presencial; en la planta para el área de Producción ubicada en la sede Administrativa de Bogotá y en el Centro de Distribución para el área Logística ubicado en Mosquera.

Etapas No 3

En ésta fase se realizó el análisis de resultados y se elaboró la propuesta de las iniciativas de mejora.

Hallazgos aplicación de Encuesta

Luego de aplicación de las encuestas, se procedió a consolidar la información en el programa Excel, para dar inicio al análisis de los resultados, éste análisis permitirá sacar conclusiones de acuerdo a cada población.

Propuesta plan de Mejora

Basado en el análisis se creó una propuesta acerca de las acciones de mejora del programa de Bienestar con el objetivo de mejorar la percepción positiva de los colaboradores frente a éste.

CAPITULO V. RESULTADOS Y PROPUESTA

Descripción del programa de Bienestar de Totto

A continuación, la descripción de los beneficios y actividades que componen el programa de Bienestar de Totto.

Como se explicó al inicio del documento el programa de bienestar de TOTTO está dividido en tres dimensiones. En la primera Dimensión llamada ***Por ti***, se desarrollan habilidades y reconocimiento de personas, aquí se trabaja por el balance, el desarrollo y los logros de los colaboradores. En la dimensión ***Para ti***, se vela por el mantenimiento de las mejores condiciones físicas, ambientales y emocionales, a través de actividades enfocadas a la salud y la comodidad de los colaboradores. Y la Dimensión ***Para quien amas***, enfocada en la realización de actividades que promueve la integración entre colaboradores y la familia

Dimensión Por ti

Contiene las siguientes categorías:

1. Por tu Balance

Dia Avatar

Es un espacio de trabajo en casa, creado para que los colaboradores del área administrativa, desarrollen proyectos estratégicos, de impacto organizacional y busquen a través de las herramientas Web crear, generar y dar soluciones a proyectos específicos.

Actualmente está dirigido para nuestros gerentes, directivos, líderes y algunos cargos definidos por gerencias.

Licencia de Matrimonio

Son dos días otorgados por la compañía para que el colaborador programe actividades que contribuyan a su bienestar familiar. La organización asigna dos días hábiles de licencia remunerada a los colaboradores que se casan, al regreso de la licencia deben traer el documento que soporta el matrimonio. Está dirigido a todas nuestras poblaciones.

2. Por tu Desarrollo

Academia Musical Totto

Este es un espacio en el que se busca brindar herramientas a los colaboradores para que desarrollen sus competencias personales, aprendiéndolas a implementar en su vida personal. Va dirigido a aquellos colaboradores que les guste la música y tengan facilidad para interpretar algún instrumento musical o facilidad para el canto.

Auxilio Educativo Colaborador

Es Un incentivo en el que la organización apoya la formación profesional y postgrado de los colaboradores de acuerdo a su proyección dentro de la organización. Va dirigido a colaboradores administrativos con antigüedad superior a 2 años con contrato Nalsani S.A.S., debe estar cursando carreras relacionadas con el cargo que desempeñan, mínimo en segundo semestre.

Reconocimiento Graduandos

Es Un programa dirigido a todos los colaboradores quienes culminan estudios de pregrado como profesionales. Ellos reciben por parte de la compañía un obsequio por su logro, en una ceremonia en la que es invitado su jefe inmediato.

3. Por tus logros

Quinquenios

Es un reconocimiento a nuestra gente, en el que se celebra el esfuerzo y permanencia en la organización. Aplica a todas las poblaciones con contrato directo por Nalsani SAS. Este reconocimiento se hace solo una vez en el año.

Mi primer día Totto

Es un espacio en donde la organización realiza actividades para recordar el primer día en que se ingresa a la compañía con el objetivo de generar conciencia de los avances obtenidos a nivel laboral y personal.

Reconocimiento por compromiso en seguridad y salud

Es un reconocimiento que premia a los colaboradores que aplican a labores diarias, estrategias que permiten resaltar la importancia del cuidado y la seguridad. Dirigido a todas

nuestras poblaciones. El Área de Seguridad y Salud escoge a nuestros colaboradores, evaluando mes a mes las buenas prácticas que se llevan a cabo.

Desayuno con don Natan

Es un espacio en el que se reconoce a un grupo de colaboradores que se haya destacado por alguna actividad innovadora en sus procesos y por su desempeño. Dirigido a todas las poblaciones. El área de Talento Humano es el encargado de seleccionar a los colaboradores de acuerdo a criterios de impacto, gestión y desempeño.

Cierre fin de año Comercial

Es un espacio donde se reconocen los logros alcanzados durante el año comercial. Dirigido a todas las poblaciones.

Dimensión Para Ti

Contiene las siguientes categorías:

1. Por tu salud

Gimnasia Laboral

En éste espacio se encuentran diversas actividades como pausas saludables, rumba aeróbica, terapia física y yoga entre otras. Han sido creadas para prevenir enfermedades musculatorias y ofrecerles a nuestros colaboradores espacios que le permitan fortalecer su cuerpo. Dirigida a todas las poblaciones de la compañía.

Formación de Hábitos Saludables

Programa que busca sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de cuidar la salud, alimentarse bien y mantener hábitos de vida saludables. Dirigido a todas las poblaciones.

Programa Prevención Adicciones

Es un programa que busca generar lugares de trabajo libres de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas, a la vez que estimula la cultura de autocuidado con el fin de prevenir la ocurrencia de conductas adictivas. Dirigido a todas las poblaciones.

Jornadas de Salud

Este programa cuenta con una serie de jornadas de salud (visual, oral, citologías, vacunaciones, exámenes de próstata, seno), que buscan prevenir la aparición de enfermedades de origen común o su detección en fases tempranas, con el fin que los colaboradores y sus familias cuenten con un adecuado estado de salud. Dirigido a todos los colaboradores y sus familias.

Exámenes Médicos

A través de este programa se conoce el estado de salud de la gente, con el fin de generar programas de prevención y evitar el desarrollo de enfermedades. Dirigido a todas las poblaciones.

Asesoría psicológica

Es un beneficio en el que se brinda acompañamiento terapéutico mediante la evaluación, tratamiento y seguimiento de problemáticas y trastornos que puedan presentar los colaboradores y / o sus familias. Dirigido a todas las poblaciones.

2. Por tu Comodidad

Prevención de lesiones osteomusculares

Es una iniciativa que busca disminuir el factor de riesgo osteomuscular evitando la aparición de enfermedades de origen laboral.

Dimensión para quien Amas

Contiene las siguientes categorías:

1. Para tu Integración

Celebración de Cumpleaños

La compañía otorga una torta de cumpleaños para cada colaborador que cumpla años.

Va dirigido a todas las poblaciones.

Fiesta de Fin de año

Es un espacio de integración para los colaboradores en el que se busca fortalecer los valores institucionales, a través de una celebración que se realiza al final de año.

Juegos Olímpicos

Es un espacio de integración y diversión entre las poblaciones de la organización, en el cual se difunden los valores de la marca y se vive el compromiso de la gente. Incluye diferentes modalidades como Futbol, Bolos, Voleibol, Karts entre otros,

Refrigerio diario

Es un beneficio de alimentación diario para todas las poblaciones de la organización. La población Administrativa tiene un valor mensual para ser redimido en las máquinas de snack que están distribuidas en los espacios de más alto tráfico. La fuerza de comercial recibe diariamente en el punto de venta este refrigerio.

Día del vendedor

El equipo de Talento Humano hace entrega, todos los años, de un obsequio a cada uno de los colaboradores de la compañía que se desempeñan en los puntos de venta, y aquellos, que fortalecen la gestión comercial en Colombia.

2. Para tu Familia

Celebración día de los niños

Es un espacio en los que los hijos de los colaboradores disfrutan de actividades de recreación al interior de nuestra organización.

Escuela de Formación Deportiva

Es un espacio para el desarrollo de habilidades deportivas y fomento de valores en los hijos de los colaboradores en convenio con Compensar

Regalo de Nacimiento

Un beneficio en el cual la organización comparte con los colaboradores su alegría por la llegada de un nuevo miembro de la familia, entregándoles un detalle para compartir.

Obsequio fin de año

Un detalle de la compañía para todos sus colaboradores en la época de navidad. Aquí no sólo se reconoce la labor de nuestra gente, sino también la época de navidad

Becas Educativas Hijos

Un incentivo en el que se busca reconocer a los colaboradores por su compromiso y dedicación, aportando a la educación de sus hijos, con el fin de mejorar su calidad de vida. Va dirigido a los hijos de los colaboradores que se encuentren estudiando, ya sea en básica primaria, secundaria o estudios de pregrado en una entidad aprobada por el ICFES.

Descuento de Empleado

Es un beneficio para los colaboradores y sus familias que se brinda a través de descuento en productos. Cada colaborador posee una tarjeta TOTTO "Cuenta Conmigo", la cual podrá utilizar en todas las tiendas propias a nivel nacional, que le otorga el 35% de descuentos en maletines, ropa y accesorios.

Auxilio para Compra y Mejora de Vivienda

Un beneficio en el cual se reconoce a los colaboradores por su compromiso y dedicación, aportando a su adquisición de vivienda nueva y mejoras con el fin de mejorar su calidad de vida.

Vacaciones Recreativas

Espacios en los que se genera a los colaboradores satisfacción y sentido de pertenencia mediante actividades dirigidas a sus hijos en época de vacaciones del colegio.

Taller de Duelo

Un espacio en el que se invita a todos los colaboradores que hayan sufrido la pérdida de un familiar, allí se les orienta, acompaña y asesora.

3. Para tu País

Programa voluntariado corporativo

Programa en el que se potencia el desarrollo organizacional a través del involucramiento de los colaboradores en programas sociales orientados a generar un impacto positivo en la sociedad.

Acciones con compromiso Social

Acciones que buscan fomentar la cultura de respeto por el medio ambiente, a través de la realización de actividades verdes, encaminadas hacia la sensibilización del colaborador y su familia.

Hallazgos Encuesta de Bienestar

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta. Para facilitar la comprensión y el análisis de éstos resultados fue necesario realizar una clasificación de variables las cuales quedaron categorizadas de la siguiente manera: Actitud actividades de Bienestar, participación actividades de bienestar, motivo asistencia e inasistencia actividades de bienestar, preferencia canal de comunicación, calificación juegos deportivos, deporte a incluir, calificación comunicación planeación e instalaciones de: juegos deportivos, fiesta de fin de año, fiesta de los niños, vacaciones recreativas, jornadas de salud, voluntariado, fotografía, compra y mejora de vivienda y auxilio préstamo educativo.

Actitud actividades de Bienestar

La Figura 1 muestra la actitud o disposición que presentan los colaboradores con respecto a las actividades de Bienestar, si bien el 61% de la población participa activamente en éstas, el 17% promueve la participación lo cual quiere decir que el 78% de la población mantiene una actitud positiva que fomenta la participación ante los programas de Bienestar. En la Tabla

1 se puede observar que la población de Operaciones representa el más alto porcentaje de colaboradores que mantienen una actitud dispuesta o positiva, con un 39%.

También es importante señalar que el 4% de la población general no se entera de las actividades de bienestar y por lo tanto no participa, esto se evidencia en la población operaciones con un 3% y en la comercial con un 1%, lo que disminuye que los colaboradores mantengan una actitud favorable frente a las diferentes actividades.

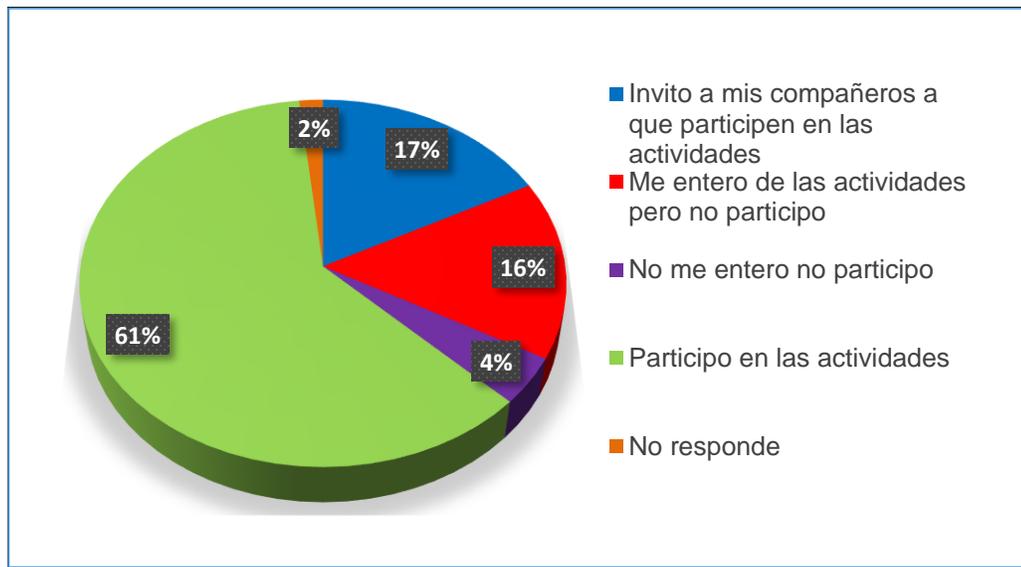


Figura 1. Actitud que tienen los colaboradores frente a las actividades de Bienestar

Tabla 1. Actitud actividades de bienestar por población

	OPERACIONES	ADMINISTRATIVO	COMERCIAL	TOTAL
	39%	18%	4%	61%
	8%	5%	4%	17%
	8%	5%	3%	16%
	3%	0%	1%	4%
	2%	0%	0%	2%

Participación actividades de Bienestar

Como se evidencia en la figura 2, el mayor porcentaje de participación esta dado en la actividad de Fiesta de Fin de año con un 86% lo que lo clasifica en un nivel alto como se puede visualizar en la figura 3. Las jornadas de salud, la fiesta de los niños y los Juegos Deportivos, en orden descendente se clasifica en nivel medio de participación, las demás actividades se clasifican en un nivel bajo. Del 100% de las actividades evaluadas el 64% se clasifica en un nivel bajo, 27% equivale a un nivel Medio y el 9% a un nivel Alto.

Importante señalar que las actividades que muestran un bajo nivel de participación son vacaciones recreativas, concurso de fotografía, voluntariado, licencia de maternidad, auxilio de vivienda y auxilio préstamo educativo.

Si el nivel de participación lo cruzamos con la actitud que tienen los colaboradores frente a las actividades de Bienestar, donde se encuentra una actitud favorable del 78% pero aún así un nivel bajo de participación del 64% , se puede concluir que los colaboradores aunque tengan disposición para asistir existen causales que hacen que finalmente no participen en algunas actividades.

Con respecto a las poblaciones observadas en la Tabla 2, si se tiene en cuenta que la muestra utilizada del área de operaciones equivale al 60% de la población total, la de administrativo al 28% y la de comercial al 13%, se puede analizar que la mayoría de veces el nivel de participación se comporta de manera descendente (Operaciones, Administrativo y Comercial) a excepción de la actividad de voluntariado y el préstamo Auxilio Educativo, pues en éstas dos la mayor participación se da en el área Administrativa

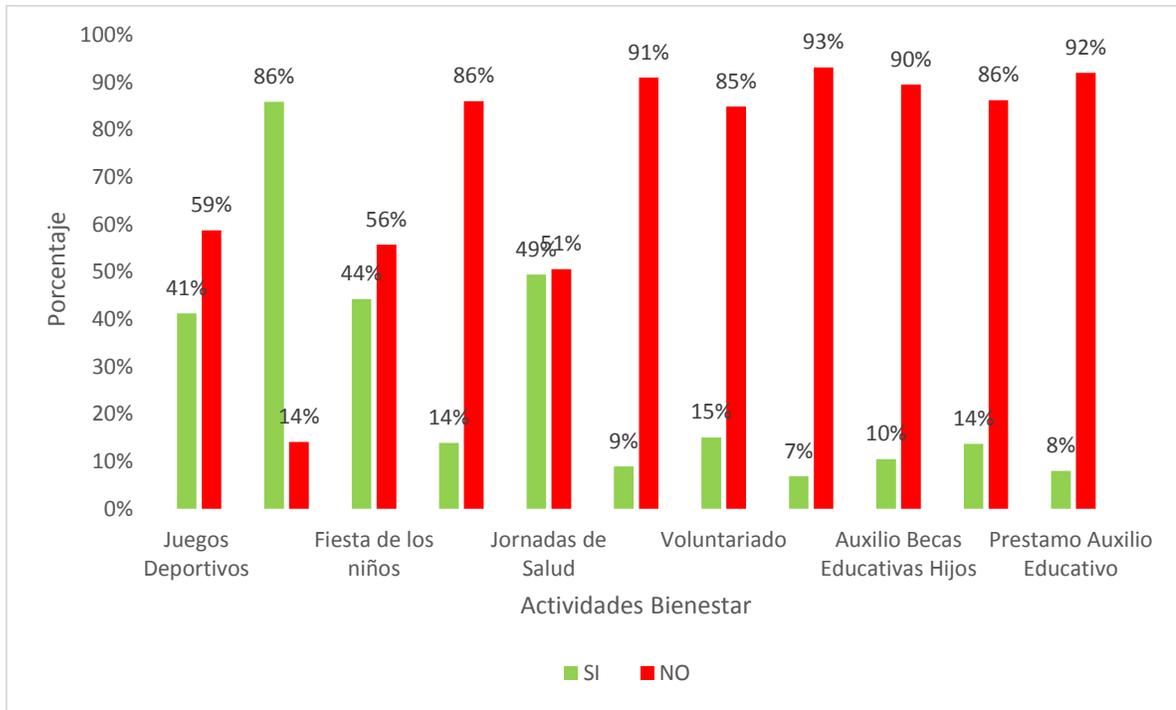


Figura 2. Participación de los colaboradores en las actividades de bienestar

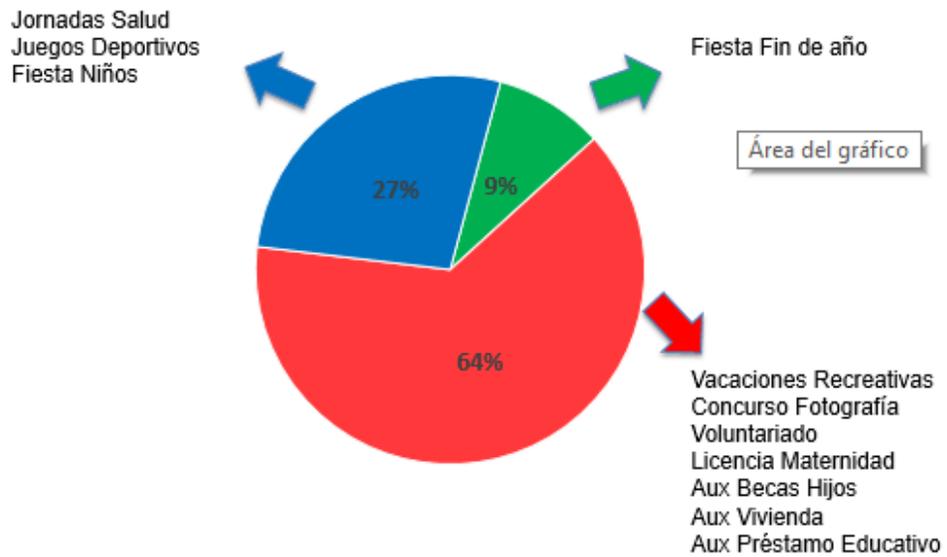
Tabla 2. Participación actividades por población

ACTIVIDADES	OPERACIONES	ADMINISTRATIVO	COMERCIAL	TOTAL
JUEGOS DEPORTIVOS	23%	15%	3%	41%
FIESTA FIN DE AÑO	51%	25%	11%	86%
FIESTA DE LOS NIÑOS	28%	11%	5%	44%
VACACIONES RECREATIVAS	10%	4%	1%	14%
JORNADAS DE SALUD	31%	15%	3%	49%
CONCURSO FOTOGRAFIA	6%	2%	0%	9%
VOLUNTARIADO	5%	7%	3%	15%
LICENCIA DE MATERNIDAD	4%	2%	2%	7%
AUXILIO BECAS EDUCATIVAS	7%	2%	1%	10%

COMPRA Y MEJORA DE VIVIENDA	9%	4%	1%	14%
PRESTAMO AUXILIO EDUCATIVO	2%	6%	0%	8%

ACTIVIDADES QUE REPRESENTAN MAYOR PARTICIPACION

ACTIVIDADES QUE REPRESENTAN MENOR PARTICIPACION



10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
BAJO				MEDIO			ALTO		

Figura 3. Nivel de participación

Motivo Asistencia e Inasistencia Actividades de Bienestar

La figura 4, representa las principales motivaciones que impulsan a participar a los colaboradores en las actividades de Bienestar son la percepción de que éstas aportan a su labor y desarrollo y la creencia de que la actividad es agradable e involucra a su familia.

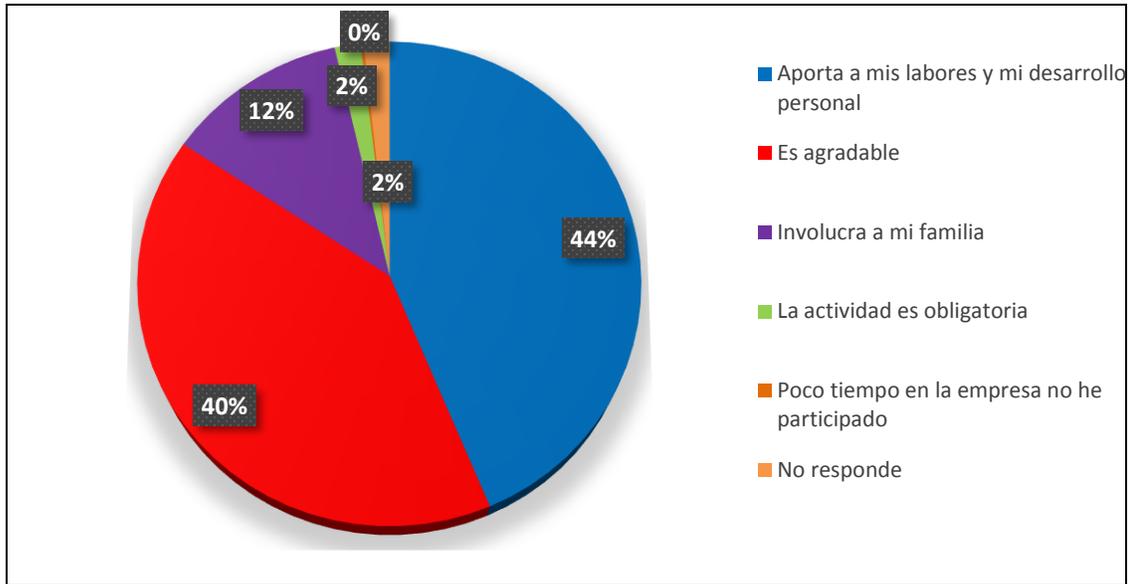


Figura 4. Motivación que promueve la asistencia a las actividades de bienestar

Por otro lado, según la figura 5, aquellas razones que impiden que los colaboradores asistan a las actividades son la interferencia con el horario laboral y el hecho de que no esté involucrada la familia.

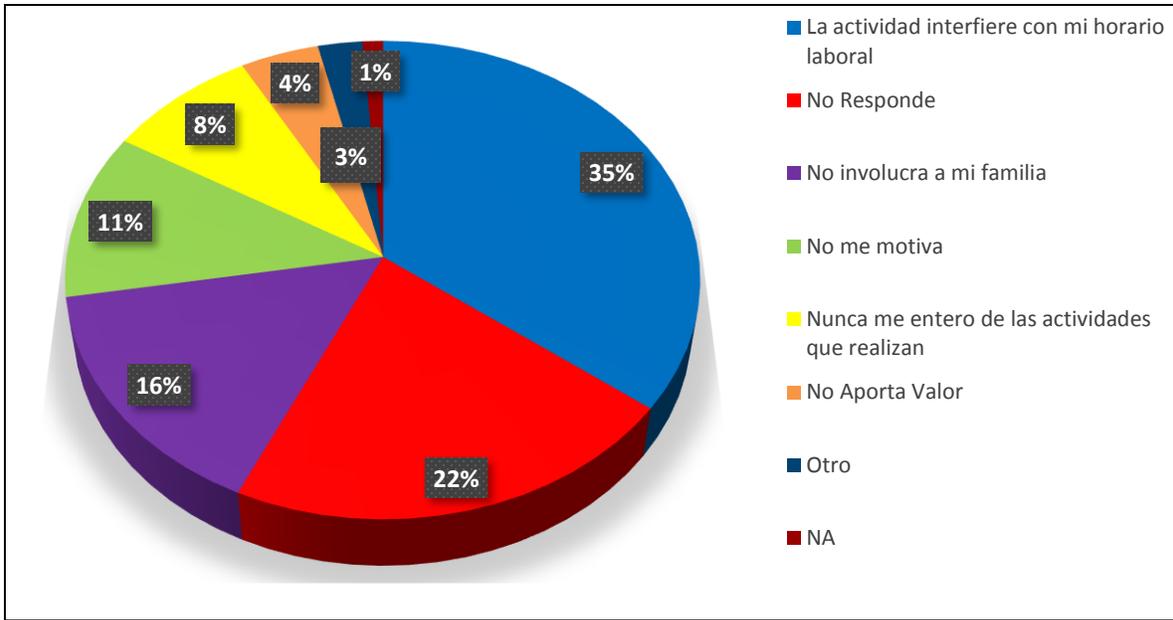


Figura 5. Motivo de inasistencia a las actividades de bienestar

Con respecto a la muestra poblacional visualizada en la Tabla 3, puede evidenciarse que el área de operaciones es el que le asigna mayor peso porcentual a los motivos que promueven la asistencia a las actividades de bienestar relacionadas con aporte a las labores y desarrollo profesional y a que la actividad es agradable e involucra a la familia obligatorias.

Tabla 3. Motivación que promueve la asistencia a las actividades de bienestar por población

OPERACIONES	ADMINISTRATIVO	COMERCIAL	TOTAL
23%	14%	7%	44%
27%	11%	3%	40%
7%	2%	2%	12%
0%	1%	1%	2%
2%	0%	0%	2%
0%	0%	0%	0%

Referido al motivo de inasistencia, la tabla 4 indica que el principal motivo por el cual no se asiste a las actividades de bienestar es la interferencia con el horario cuyo mayor peso porcentual lo representa el área de operaciones y el área administrativa. También es importante señalar que el tercer motivo por el cual los colaboradores no asisten es porque no se involucra a la familia cuyo mayor peso porcentual lo obtiene el área de operaciones.

Tabla 4. *Motivo de inasistencia a las actividades de bienestar*

Por población

OPERACIONES	ADMINISTRATIVO	COMERCIAL	TOTAL
13%	13%	9%	35%
20%	0%	2%	22%
8%	6%	2%	16%
6%	4%	0%	11%
1%	1%	0%	2%
2%	3%	0%	4%
8%	0%	0%	8%
1%	0%	0%	1%

Preferencia Canal de Comunicación

La figura 6, representa los canales de comunicación preferidos por los colaboradores, éstos son: el correo electrónico con un 66%, Jefe inmediato con un 50%, carteleras con un 39% y Audicom con un 37%.

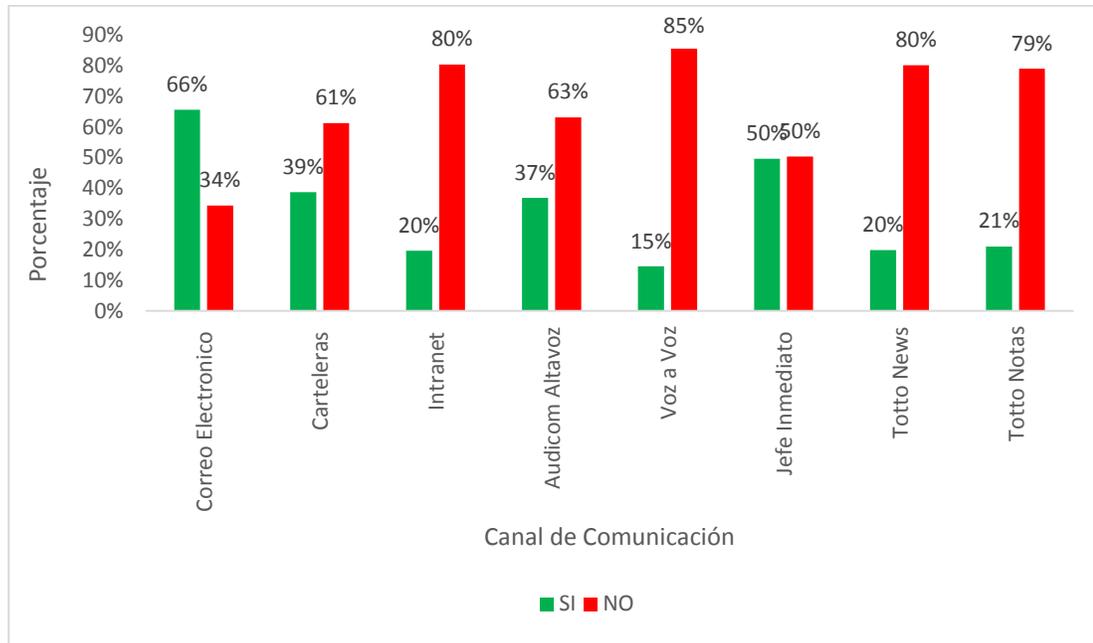


Figura 6. Preferencia del canal de comunicación para las actividades de bienestar

Así mismo en Tabla 5 puede evidenciarse, en cuanto a las poblaciones, que, aunque el primer lugar de preferencia lo ocupa el correo electrónico, para el área de operaciones el Jefe inmediato es el preferido y seguidamente el correo electrónico, dato bastante sorprendente si se tiene en cuenta que ésta población no cuenta con correo corporativo, para esta población también son preferidas las carteleras y Audicom; el canal menos preferido para ésta población es Totto News.

Tabla 5. *Preferencia del canal de comunicación para las actividades de bienestar por población*

CANAL	OPERACIONES	ADMINISTRATIVO	COMERCIAL	TOTAL
CORREO ELECTRÓNICO	28%	25%	12%	66%
CARTELERAS	28%	10%	1%	39%
INTRANET	4%	12%	4%	20%

AUDICOM	27%	10%	0%	37%
VOZ A VOZ	11%	3%	1%	15%
JEFE INMEDIATO	35%	10%	4%	50%
TOTTO NEWS	2%	15%	2%	20%
TOTTO NOTAS	11%	9%	1%	21%

Para la población Administrativa el canal preferido es el correo, lo que concuerda con la preferencia de la población total, sin embargo existe dos diferencias en la preferencia del segundo lugar y tercer lugar ya que a diferencia de la población total el segundo preferido para ésta población es de Totto News y el tercero es la Intranet; carteleras y Jefe Inmediato se encuentra en el cuarto lugar con el mismo porcentaje.

Para la población Comercial tal cual como ocurre en la población Total el correo electrónico y el jefe inmediato ocupan el primer y segundo lugar de preferencia; sin embargo, para el tercer y cuarto lugar existen diferencias ya que el tercer lugar lo ocupa la Intranet y el cuarto Totto New.

Calificación General Juegos Deportivos

La Figura 7, muestra que la calificación que recibió la mayor elección por parte de los colaboradores fue NA, seguido de la calificación 0, 5 y 4. Los juegos deportivos que tuvieron mayor calificación para la puntuación 5 fueron Futbol y Bolos, para la puntuación 4 Futbol y Voleivol y para la puntuación 0 Ajedrez y Futbol.

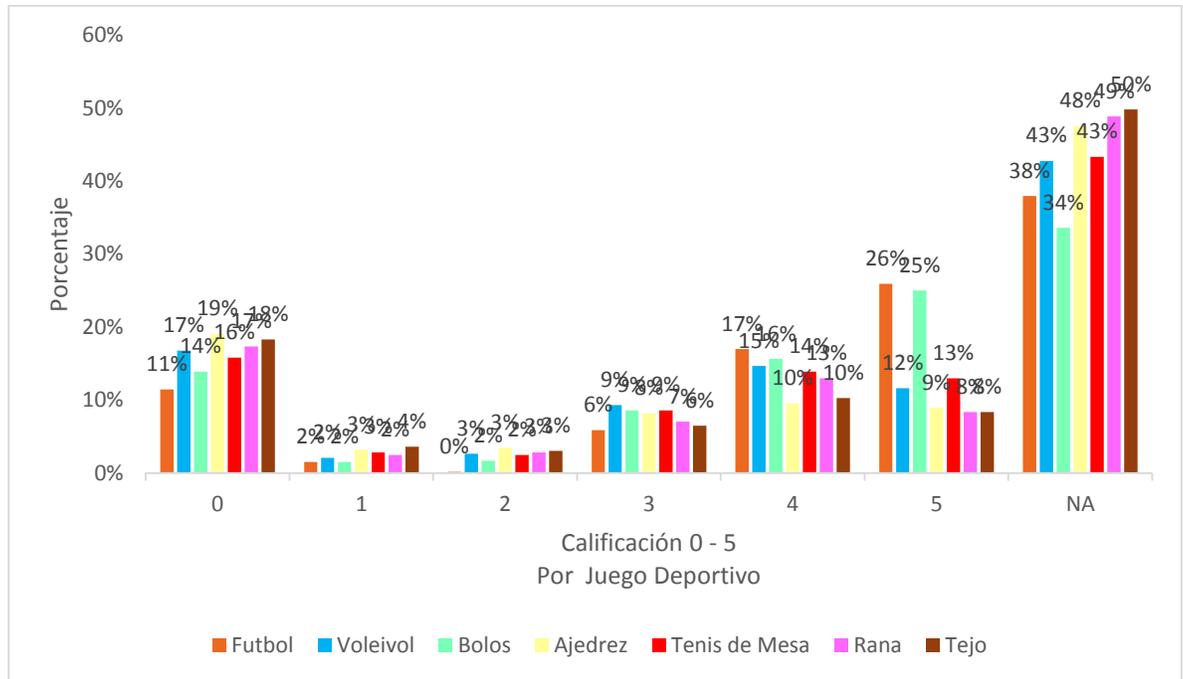


Figura 7. Calificación general de los juegos deportivos

Con respecto a las poblaciones, la Tabla 6 indica, que para las calificaciones más escogidas por los colaboradores, es decir 5, 4 y 0, el mayor peso porcentual lo obtuvo el área de operaciones.

Tabla 6. Calificación General Juegos Deportivos por Población

CALIFICACIÓN 0-5	POBLACIÓN	FUTBOL	VOLEIVOL	BOLOS	AJEDREZ	TENIS DE MESA	RANA	TEJO
0	OPERACIONES	10%	15%	13%	17%	14%	0%	16%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%
	COMERCIAL	1%	2%	1%	2%	2%	15%	2%
	TOTAL	11%	17%	14%	19%	16%	17%	18%
1	OPERACIONES	1%	1%	1%	2%	2%	1%	3%
	ADMINISTRATIVO	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%
	COMERCIAL	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
	TOTAL	2%	2%	2%	3%	3%	2%	4%
2	OPERACIONES	0%	2%	2%	2%	1%	1%	1%

	ADMINISTRATIVO	0%	1%	0%	1%	1%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%
	TOTAL	0%	3%	2%	3%	2%	3%	3%
3	OPERACIONES	5%	7%	7%	6%	6%	1%	5%
	ADMINISTRATIVO	1%	2%	1%	1%	2%	1%	1%
	COMERCIAL	0%	0%	1%	1%	1%	5%	0%
	TOTAL	6%	9%	9%	8%	9%	7%	7%
4	OPERACIONES	10%	7%	8%	5%	9%	4%	6%
	ADMINISTRATIVO	5%	6%	6%	3%	4%	1%	3%
	COMERCIAL	2%	2%	2%	2%	1%	5%	1%
	TOTAL	17%	15%	16%	10%	14%	10%	10%
5	OPERACIONES	17%	6%	12%	6%	7%	1%	6%
	ADMINISTRATIVO	6%	4%	10%	2%	4%	1%	2%
	COMERCIAL	2%	2%	3%	1%	2%	6%	0%
	TOTAL	26%	12%	25%	9%	13%	8%	8%
NA	OPERACIONES	16%	20%	18%	22%	20%	20%	22%
	ADMINISTRATIVO	15%	15%	9%	18%	16%	8%	20%
	COMERCIAL	7%	8%	7%	8%	7%	21%	8%
	TOTAL	38%	43%	34%	48%	43%	49%	50%

Nivel de Calificación General Juegos Deportivos

Como se puede observar en la Tabla 7, se encuentra que la mayoría de la población asigna una calificación entre 4 Y 5 lo que significa que les da un valor Alto a los juegos deportivos correspondientes a Futbol, Voleivol y Tenis de Mesa, por otro lado, se observa que existe una calificación baja para los juegos de Ajedrez, Rana y Tejo. Es importante tener en cuenta que en la modalidad Rana los porcentajes de calificación se encuentran similares en las puntuaciones 0 y 1, y 4 y 5, por lo tanto, se puede evidenciar polaridad favorable y desfavorable.

Tabla 7. Nivel de calificación general juegos deportivos

DEPORTE	NIVEL
FUTBOL	ALTO
VOLEIVOL	ALTO
BOLOS	ALTO
AJEDREZ	BAJO
TENIS MESA	ALTO
RANA	BAJO-ALTO
TEJO	BAJO

0	1	2	3	4	5
BAJO		MEDIO		ALTO	

Deporte a Incluir

La figura 8, señala que el 33% de todas las poblaciones informa que se debería incluir la modalidad de Natación, seguido de Baloncesto con un 17% y de Billar y Futbol Femenino con un 12% y 11%.

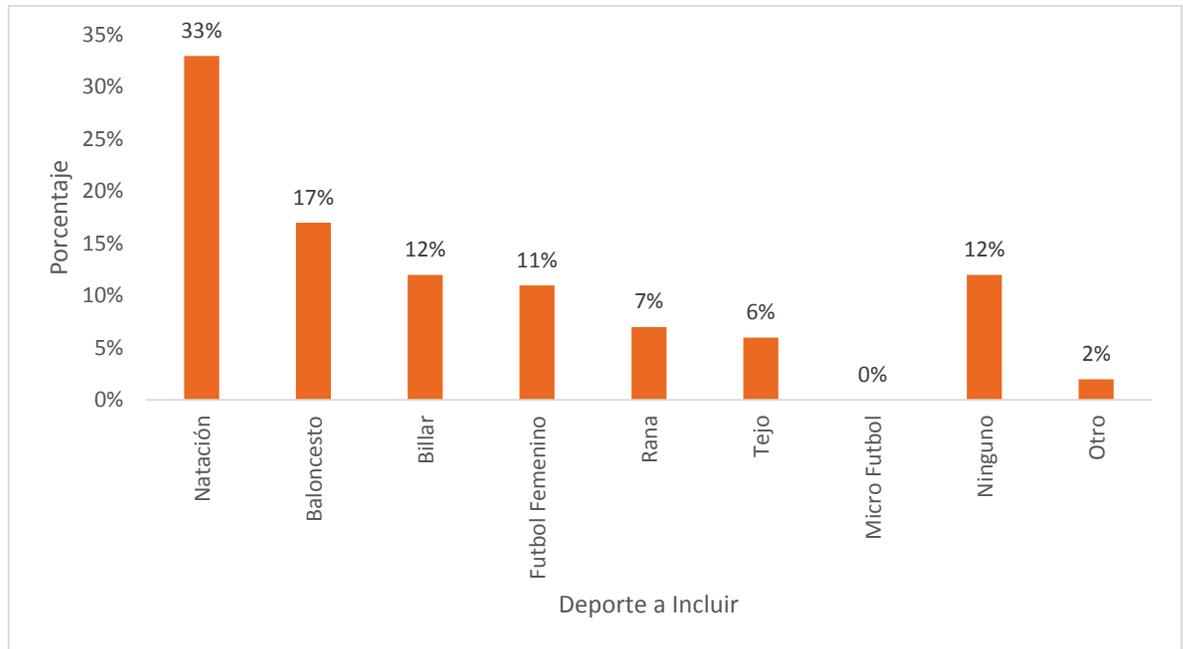


Figura 8. Deporte a incluir

La Tabla 8, muestra que el mayor peso porcentual que señala que se debería incluir la modalidad de Natación, Baloncesto, Billar y Futbol es la población de Operaciones.

Tabla 8. Deporte a Incluir por Población

DEPORTE A INCLUIR	OPERACIONES	ADMINISTRATIVO	COMERCIAL	TOTAL
NATACIÓN	20%	8%	6%	33%
BALONCESTO	10%	5%	2%	17%
BILLAR	9%	3%	1%	12%
FUTBOL FEMENINO	5%	5%	1%	11%
NINGUNO	7%	3%	1%	12%
RANA	5%	1%	1%	7%
TEJO	3%	3%	0%	6%
MICRO FUTBOL	0%	0%	0%	0%

OTRO	1%	0%	1%	2%
------	----	----	----	----

También se puede decir que existe concordancia entre las preferencias con respecto al deporte a incluir en el total de la población y con lo que cada área prefiere, por lo tanto, en primer lugar, se encuentra que el deporte a incluir es Natación seguido de Baloncesto, Billar y Futbol Femenino.

Comunicación Planeación Instalaciones Juegos Deportivos

En la figura 9, se evidencia que la categoría de comunicación y planeación obtiene el mayor peso porcentual en la puntuación 4, por otro lado, instalaciones en la puntuación 5. Es importante señalar que también existe un porcentaje significativo si bien por debajo de los porcentajes de las puntuaciones más altas (4 y 5), para la puntuación 0 y 3.

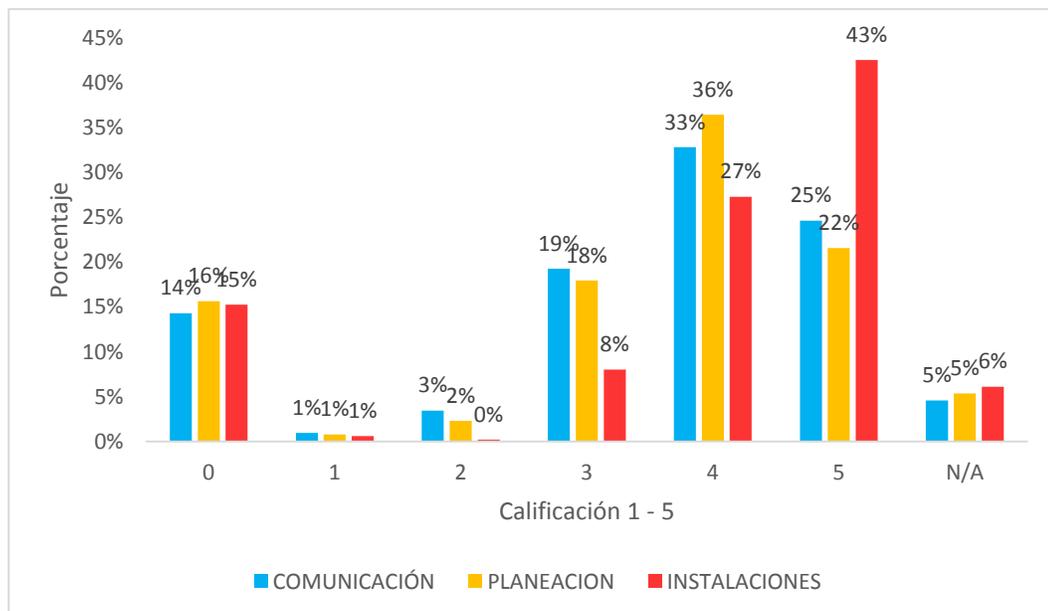


Figura 9. Comunicación Planeación Instalaciones Juegos Deportivos

La Tabla 9, muestra que para las categorías comunicación y planeación en la puntuación 4 el mayor porcentaje lo asigna la población de Operaciones, para la puntuación 5 la población de operaciones también asigna el mayor porcentaje. Con respecto a las puntuaciones más bajas también puede observarse que para las puntuaciones 0 y 3 el área de operaciones es el que obtiene mayor peso porcentual

Tabla 9. *Comunicación Planeación Instalaciones Juegos Deportivos por Población*

CALIFICACIÓN N 0 – 5	POBLACIÓN	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN	INSTALACIONES
0	OPERACIONES	12%	13%	12%
	ADMINISTRATIVO	2%	0%	0%
	COMERCIAL	2%	3%	3%
	TOTAL	14%	16%	15%
1	OPERACIONES	1%	1%	1%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	1%	1%	1%
2	OPERACIONES	3%	2%	0%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	3%	2%	0%
3	OPERACIONES	14%	12%	6%
	ADMINISTRATIVO	4%	4%	1%
	COMERCIAL	1%	2%	1%
	TOTAL	19%	18%	8%
4	OPERACIONES	19%	20%	17%
	ADMINISTRATIVO	10%	12%	7%
	COMERCIAL	4%	4%	3%
	TOTAL	33%	36%	27%
5	OPERACIONES	12%	13%	24%

	ADMINISTRATIVO	9%	5%	13%
	COMERCIAL	4%	4%	6%
	TOTAL	25%	22%	43%
NA	OPERACIONES	0%	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	4%	5%	5%
	COMERCIAL	1%	0%	1%
	TOTAL	5%	5%	6%

Comunicación Planeación Instalaciones Fiesta de Fin de Año

Como lo muestra la figura 10, las categorías de comunicación, planeación e instalaciones obtienen el mayor peso porcentual en la puntuación 4 y 5 con un 30% y 49% respectivamente. Existe un promedio de calificación del 10% para la puntuación 3.

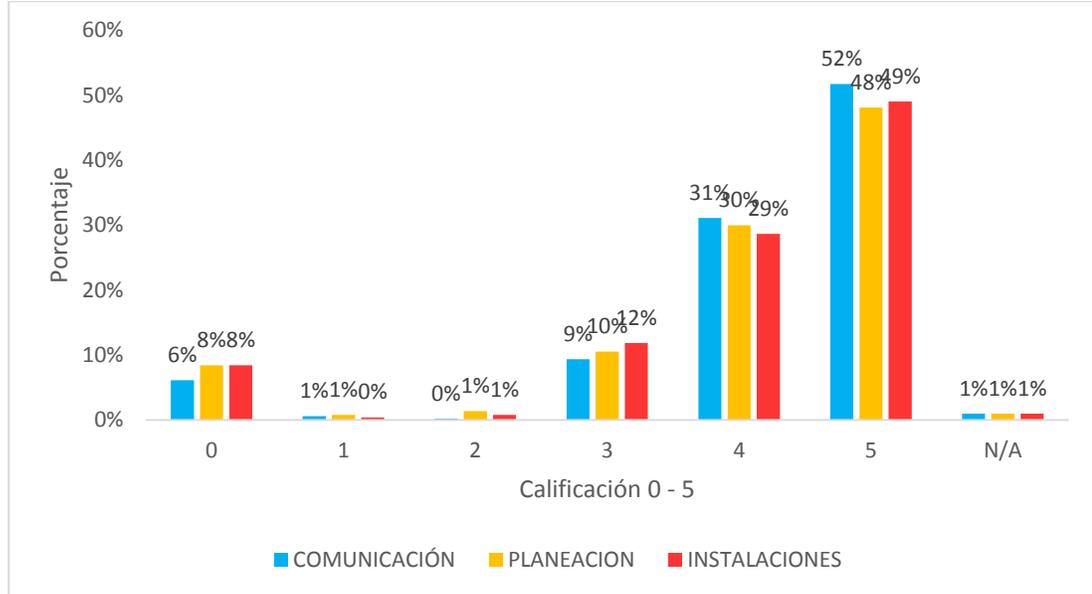


Figura 10. Comunicación Planeación Instalaciones Fiesta de Fin de Año

En la Tabla 10, se visualiza que para las tres categorías comunicación, planeación e instalaciones el mayor peso porcentual lo asigna la población de operaciones en las puntuaciones 4, 5 y 3.

Tabla 10. *Comunicación Planeación Instalaciones Fiesta de Fin de Año por Población*

CALIFICACIÓN N 0 - 5	POBLACIÓN	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN	INSTALACIONES
0	OPERACIONES	6%	7%	8%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	1%	0%
	TOTAL	6%	8%	8%
1	OPERACIONES	1%	1%	0%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	1%	1%	0%
2	OPERACIONES	0%	1%	0%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	1%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	0%	1%	1%
3	OPERACIONES	6%	7%	7%
	ADMINISTRATIVO	2%	3%	4%
	COMERCIAL	1%	0%	1%
	TOTAL	9%	10%	12%
4	OPERACIONES	17%	17%	15%
	ADMINISTRATIVO	10%	9%	10%
	COMERCIAL	4%	4%	4%
	TOTAL	31%	30%	29%
5	OPERACIONES	29%	25%	29%
	ADMINISTRATIVO	15%	15%	12%
	COMERCIAL	8%	8%	8%
	TOTAL	52%	48%	49%

NA	OPERACIONES	0%	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	1%	1%	1%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	1%	1%	1%

Comunicación Planeación e Instalaciones Fiesta de los niños

La figura 11, muestra que las categorías de comunicación, planeación e instalaciones obtienen el mayor peso porcentual en la puntuación 5 con un promedio de 35% y puntuación de 4 con promedio de 22%. También es importante señalar que se encuentra un promedio de 17% para la calificación 0 para comunicación, planeación e instalaciones.

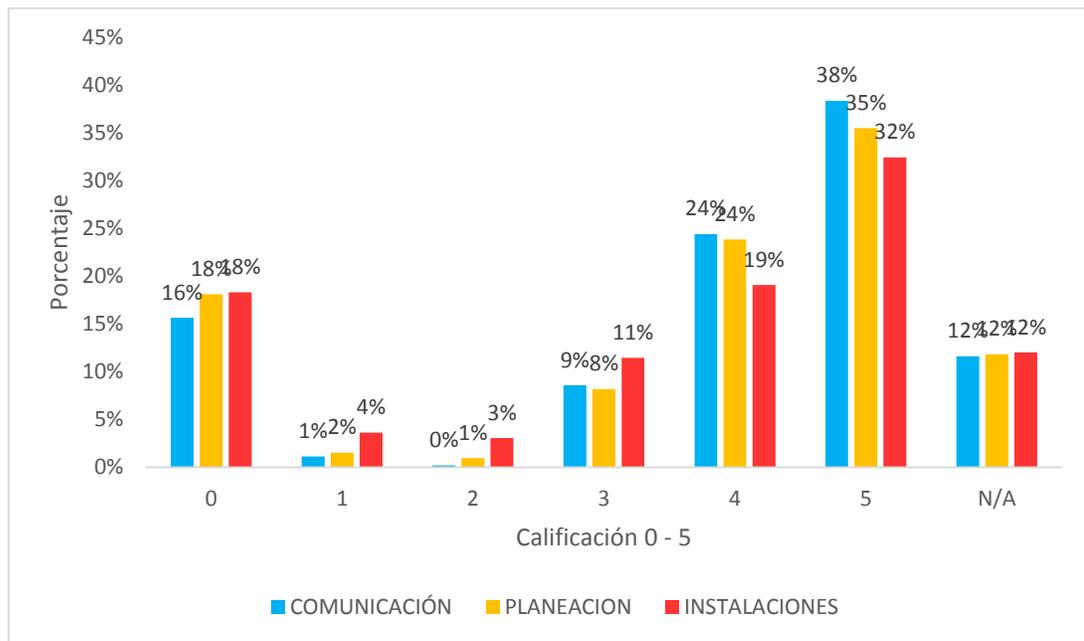


Figura 11. Comunicación Planeación e Instalaciones Fiesta de los niños

En la Tabla 11, se evidencia que para las categorías comunicación, planeación e instalaciones la población de operaciones es la que más asigna peso porcentual en las puntuaciones 5, 4 y 0.

Tabla 11. *Comunicación Planeación e Instalaciones Fiesta de los niños por Población*

CALIFICACIÓN N 0 - 5	POBLACIÓN	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN	INSTALACIONES
0	OPERACIONES	13%	15%	15%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	3%	3%	3%
	TOTAL	16%	18%	18%
1	OPERACIONES	1%	2%	3%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	1%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	1%	2%	4%
2	OPERACIONES	0%	1%	2%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	1%
	TOTAL	0%	1%	3%
3	OPERACIONES	6%	6%	9%
	ADMINISTRATIVO	1%	1%	1%
	COMERCIAL	2%	1%	1%
	TOTAL	9%	8%	11%
4	OPERACIONES	17%	16%	11%
	ADMINISTRATIVO	6%	6%	6%
	COMERCIAL	1%	2%	2%
	TOTAL	24%	24%	19%
5	OPERACIONES	22%	20%	18%
	ADMINISTRATIVO	10%	9%	8%
	COMERCIAL	6%	6%	6%
	TOTAL	38%	35%	32%

NA	OPERACIONES	0%	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	11%	12%	12%
	COMERCIAL	1%	0%	0%
	TOTAL	12%	12%	12%

Comunicación Planeación e Instalaciones Vacaciones Recreativas

La figura 12, muestra que existe una distribución media de +_23 en términos porcentuales para las categorías de comunicación, planeación e instalaciones en la puntuaciones 4 y 5. Es importante señalar que el mayor porcentaje de calificación lo obtiene el puntaje 0 con un promedio de 26.5% para las tres categorías.

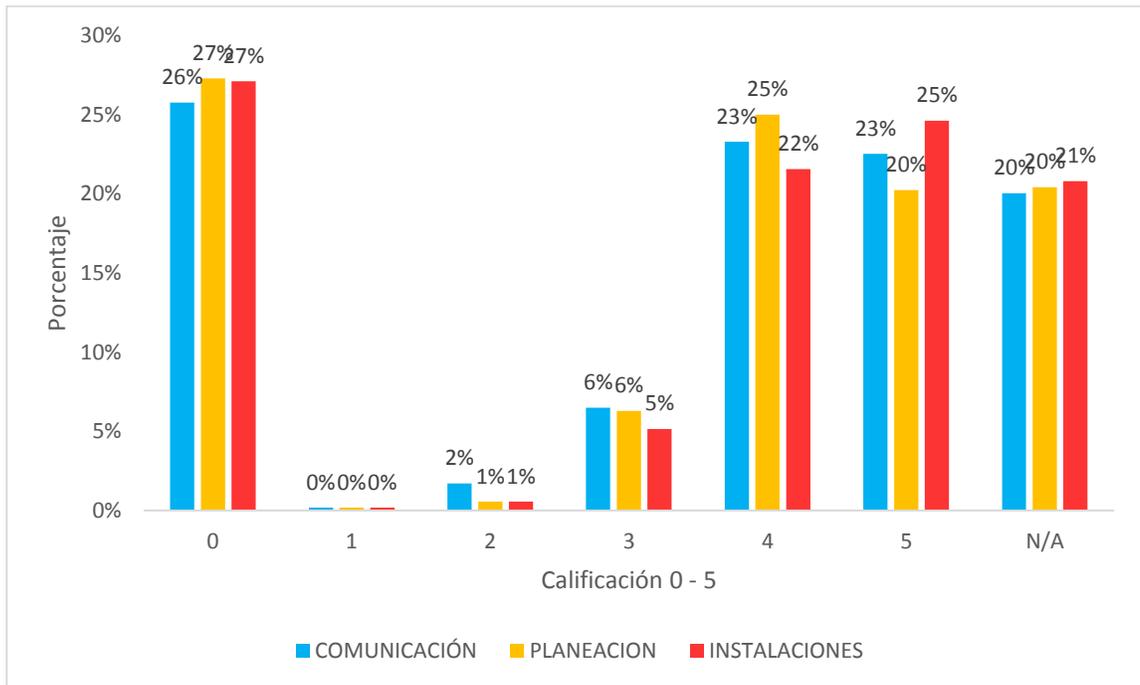


Figura 12. Comunicación Planeación e Instalaciones Vacaciones Recreativas

En la Tabla 12, para las categorías de comunicación, planeación e instalaciones la mayor asignación porcentual la obtiene la población de operaciones tanto en la puntuación 4 y 5 como en la puntuación 0.

Tabla 12. *Comunicación Planeación e Instalaciones*

Vacaciones Recreativas por Población

CALIFICACIÓN N 0 - 5	POBLACIÓN	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN	INSTALACIONES
0	OPERACIONES	21%	22%	22%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	5%	5%	5%
	TOTAL	26%	27%	27%
1	OPERACIONES	0%	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	0%	0%	0%
2	OPERACIONES	1%	1%	1%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	1%	0%	0%
	TOTAL	2%	1%	1%
3	OPERACIONES	5%	5%	4%
	ADMINISTRATIVO	0%	1%	1%
	COMERCIAL	1%	0%	0%
	TOTAL	6%	6%	5%
4	OPERACIONES	17%	18%	17%
	ADMINISTRATIVO	4%	4%	3%
	COMERCIAL	2%	3%	2%
	TOTAL	23%	25%	22%
5	OPERACIONES	15%	13%	16%
	ADMINISTRATIVO	4%	3%	4%
	COMERCIAL	4%	4%	5%
	TOTAL	23%	20%	25%

NA	OPERACIONES	0%	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	19%	19%	19%
	COMERCIAL	1%	1%	2%
	TOTAL	20%	20%	21%

Comunicación Planeación e Instalaciones Jornadas de Salud

En la figura 13, el mayor porcentaje de calificación lo obtiene la puntuación 5 con un porcentaje promedio para las tres categorías comunicación planeación e instalaciones de 41% y para la puntuación 4 de 31%. De igual manera se puede observar un promedio de 11% y 10% de calificación para la puntuación 0 y 3 respectivamente.

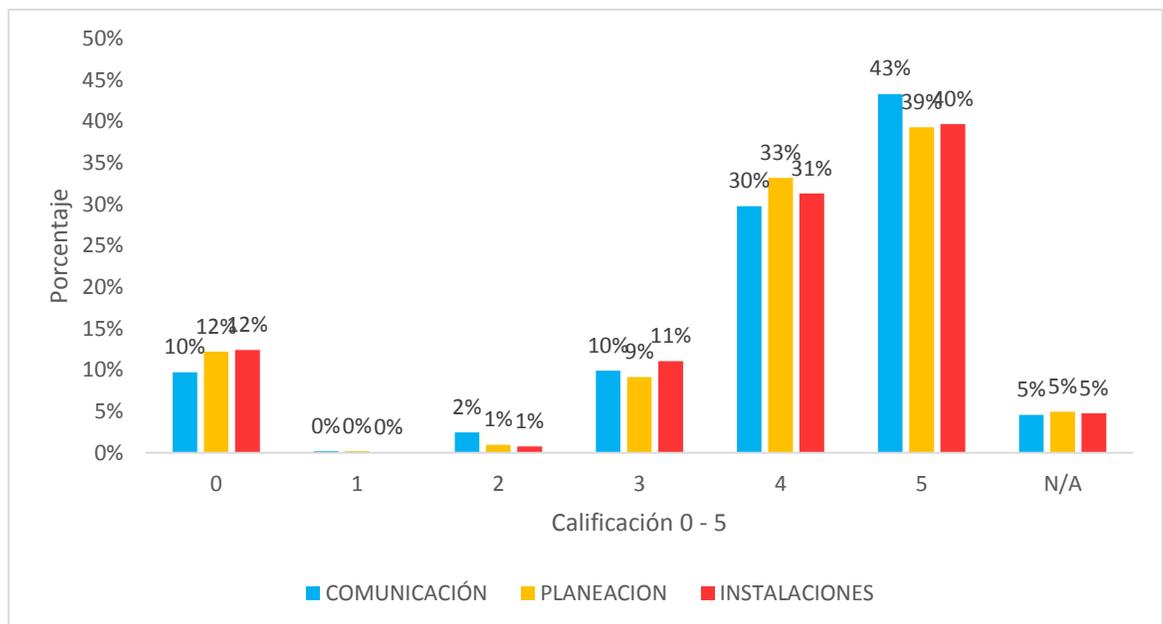


Figura 13. Comunicación Planeación e Instalaciones Jornadas de Salud

En la Tabla 12, se puede observar que para las categorías comunicación, planeación e instalaciones la mayor asignación porcentual la obtiene la población de operaciones tanto en la puntuación 4 y 5 como en la 0 y 3.

Tabla 13. *Comunicación Planeación e Instalaciones Jornadas de Salud por Población*

CALIFICACIÓN N 0 - 5	POBLACIÓN	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN	INSTALACIONES
0	OPERACIONES	8%	10%	10%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	2%	2%	2%
	TOTAL	10%	12%	12%
1	OPERACIONES	0%	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	0%	0%	0
2	OPERACIONES	2%	1%	1%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	2%	1%	1%
3	OPERACIONES	7%	7%	8%
	ADMINISTRATIVO	3%	2%	3%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	10%	9%	11%
4	OPERACIONES	17%	20%	18%
	ADMINISTRATIVO	9%	9%	10%
	COMERCIAL	4%	4%	3%
	TOTAL	30%	33%	31%
5	OPERACIONES	26%	23%	23%
	ADMINISTRATIVO	11%	11%	11%
	COMERCIAL	6%	5%	6%
	TOTAL	43%	39%	40%

NA	OPERACIONES	0%	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	5%	5%	5%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	5%	5%	5%

Comunicación Planeación e Instalaciones Voluntariado

La figura 14, muestra que existe una distribución media de +_30 en términos porcentuales para las categorías de comunicación, planeación e instalaciones en la puntuaciones 4 y 5. De igual forma también es importante señalar que existe un promedio de 18% para la calificación 0 en las tres categorías.

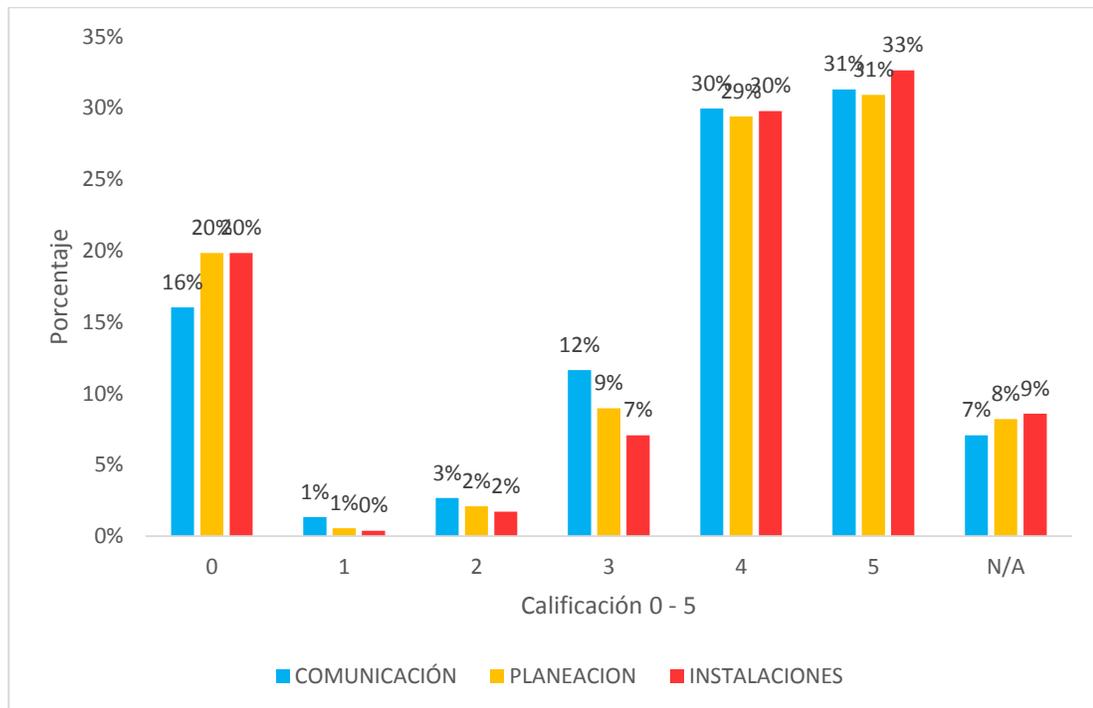


Figura 14. Comunicación Planeación e Instalaciones Voluntariado

En la Tabla 14, se evidencia para las categorías comunicación, planeación e instalaciones la mayor asignación porcentual la obtiene la población de operaciones tanto en la calificación 4 y 5 como en la 0.

Tabla 14. *Comunicación Planeación e Instalaciones Voluntariado por Población*

CALIFICACIÓN N 0 - 5	POBLACIÓN	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN	INSTALACIONES
0	OPERACIONES	13%	17%	17%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	3%	3%	3%
	TOTAL	16%	20%	20%
1	OPERACIONES	1%	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	0%	1%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	1%	1%	0
2	OPERACIONES	3%	2%	2%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	3%	2%	2%
3	OPERACIONES	9%	6%	6%
	ADMINISTRATIVO	2%	3%	1%
	COMERCIAL	1%	0%	0%
	TOTAL	12%	9%	7%
4	OPERACIONES	19%	20%	20%
	ADMINISTRATIVO	8%	7%	7%
	COMERCIAL	3%	2%	3%
	TOTAL	30%	29%	30%
5	OPERACIONES	15%	15%	15%

	ADMINISTRATIVO	10%	11%	11%
	COMERCIAL	6%	5%	7%
	TOTAL	31%	31%	33%
NA	OPERACIONES	0%	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	7%	8%	9%
	COMERCIAL	0%	0%	0%
	TOTAL	7%	8%	9%

Comunicación Planeación e Instalaciones Fotografía

En la figura 15, se observa que existe una distribución media de ± 26 en términos porcentuales para las categorías de comunicación y planeación en la puntuaciones 4 y 5. De igual forma un promedio de 20% para la calificación 0 en las dos categorías.

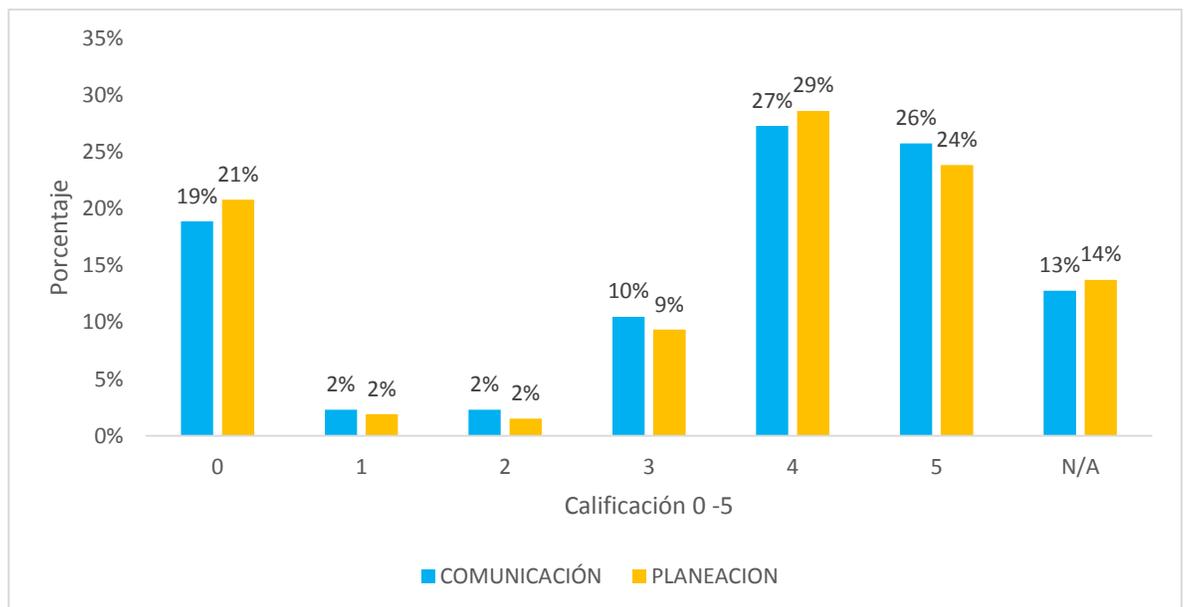


Figura 15. Comunicación y Planeación Fotografía

En la Tabla 15, muestra que para las categorías comunicación y planeación la mayor asignación porcentual la obtiene la población de operaciones tanto en la puntuación 4 y 5 como en la 0.

Tabla 15. *Comunicación y Planeación Fotografía por Población*

CALIFICACIÓN 0 - 5	POBLACIÓN	COMUNICACION	PLANEACION
0	OPERACIONES	15%	16%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%
	COMERCIAL	4%	5%
	TOTAL	19%	21%
1	OPERACIONES	2%	2%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%
	TOTAL	2%	2%
2	OPERACIONES	2%	2%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%
	TOTAL	2%	2%
3	OPERACIONES	8%	6%
	ADMINISTRATIVO	1%	2%
	COMERCIAL	1%	1%
	TOTAL	10%	9%
4	OPERACIONES	18%	19%
	ADMINISTRATIVO	7%	7%
	COMERCIAL	2%	3%
	TOTAL	27%	29%
5	OPERACIONES	15%	14%
	ADMINISTRATIVO	6%	5%
	COMERCIAL	5%	5%
	TOTAL	26%	24%
NA	OPERACIONES	12%	13%
	ADMINISTRATIVO	1%	1%
	COMERCIAL	0%	0%
	TOTAL	13%	14%

Comunicación Planeación e Instalaciones Compra y mejora de vivienda

En la figura 16, se evidencia que la categoría de comunicación y planeación obtiene el mayor peso porcentual en la puntuación 5 con un promedio de 34.5% y para la calificación 4 con una calificación de 19%. También es importante señalar que la puntuación 0 obtuvo un porcentaje promedio de 18.5%

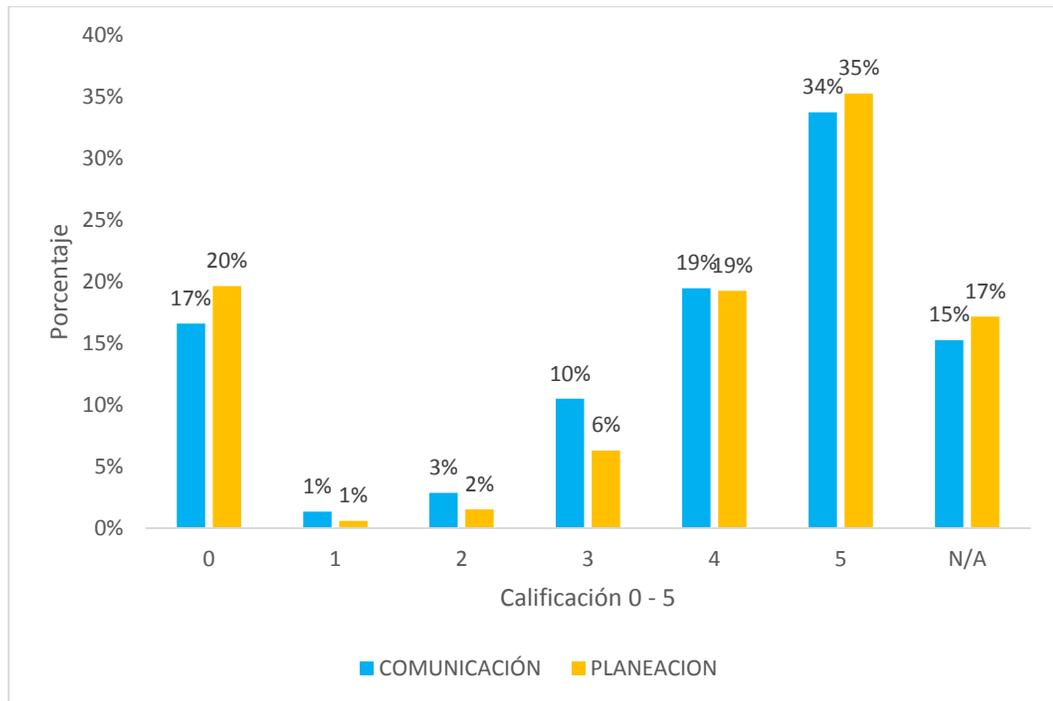


Figura 16. Comunicación y Planeación Compra y mejora de vivienda por Población

En la Tabla 16, se observa que para las categorías comunicación y planeación la mayor asignación porcentual la obtiene la población de operaciones tanto para las puntuaciones 4 y 5 como para la 0.

Tabla 16. *Comunicación Planeación Compra y mejora de Vivienda por Población*

CALIFICACIÓN 0 - 5	POBLACIÓN	PLANEACIÓN	INSTALACIONES
0	OPERACIONES	14%	16%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%
	COMERCIAL	3%	4%
	TOTAL	17%	20%
1	OPERACIONES	1%	1%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%
	TOTAL	1%	1%
2	OPERACIONES	2%	2%
	ADMINISTRATIVO	1%	0%
	COMERCIAL	0%	0%
	TOTAL	3%	2%
3	OPERACIONES	6%	3%
	ADMINISTRATIVO	2%	2%
	COMERCIAL	2%	1%
	TOTAL	10%	6%
4	OPERACIONES	12%	13%
	ADMINISTRATIVO	5%	5%
	COMERCIAL	2%	1%
	TOTAL	19%	19%
5	OPERACIONES	25%	26%
	ADMINISTRATIVO	5%	5%
	COMERCIAL	4%	4%
	TOTAL	34%	35%
NA	OPERACIONES	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	14%	16%
	COMERCIAL	1%	1%
	TOTAL	15%	17%

Comunicación Planeación Auxilio Préstamo Educativo

La figura 17, resalta que la mayor calificación la obtiene la puntuación 5 con un porcentaje promedio de 28.5% en las categorías de comunicación y planeación y en la puntuación 4 con un promedio de 20.5%. Para la calificación 0 se observa un promedio de 24% en las dos categorías.

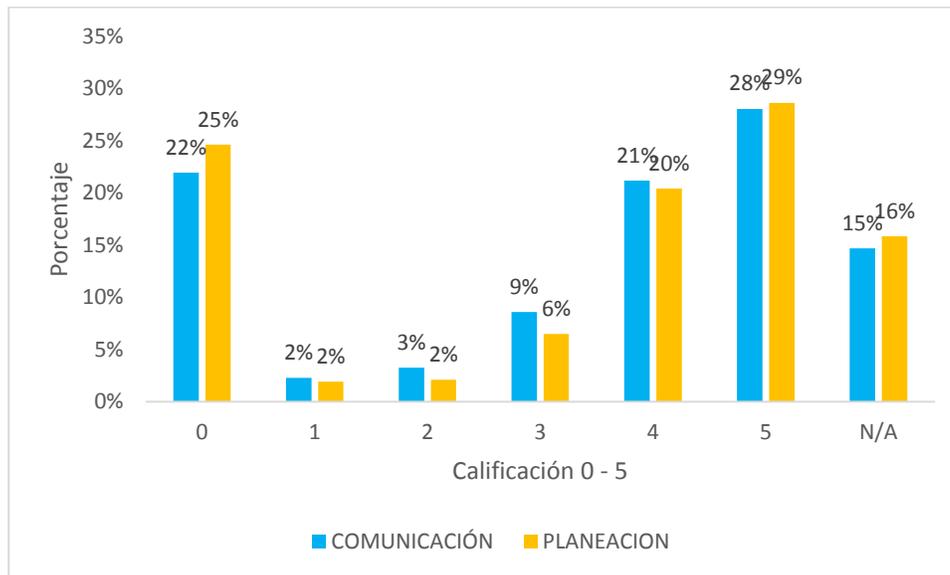


Figura 17. Comunicación y Planeación Auxilio Préstamo Educativo

En la Tabla 17, se evidencia que para las categorías comunicación y planeación la mayor asignación porcentual la obtiene la población de operaciones tanto en la puntuación 4 y 5 como en la 0.

Tabla 17. *Comunicación y Planeación Auxilio Préstamo*

Educativo por Población

CALIFICACIÓN 0 - 5	POBLACIÓN	PLANEACIÓN	INSTALACIONES
0	OPERACIONES	19%	21%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%
	COMERCIAL	3%	4%
	TOTAL	22%	25%
1	OPERACIONES	2%	2%
	ADMINISTRATIVO	0%	0%
	COMERCIAL	0%	0%
	TOTAL	2%	2%
2	OPERACIONES	2%	2%
	ADMINISTRATIVO	1%	0%
	COMERCIAL	0%	0%
	TOTAL	3%	2%
3	OPERACIONES	5%	5%
	ADMINISTRATIVO	3%	1%
	COMERCIAL	1%	0%
	TOTAL	9%	6%
4	OPERACIONES	13%	12%
	ADMINISTRATIVO	5%	6%
	COMERCIAL	3%	2%
	TOTAL	21%	20%
5	OPERACIONES	19%	19%
	ADMINISTRATIVO	6%	6%
	COMERCIAL	3%	4%
	TOTAL	28%	29%
NA	OPERACIONES	0%	0%
	ADMINISTRATIVO	13%	14%
	COMERCIAL	2%	2%
	TOTAL	15%	16%

Propuesta Mejoramiento programa de Bienestar Totto

Con el fin de dar estructura a la propuesta de mejoramiento de programa de bienestar de Totto se crearán varias subpropuestas derivadas de los resultados de las diferentes subcategorías, que al ser unidas formarán la propuesta general.

Propuesta Actitud Colaboradores

Los resultados que muestran la actitud que tienen los colaboradores acerca de las actividades de Bienestar, señalan que existe cierta problemática relacionada con el hecho de que los colaboradores se enteren de las actividades que promueve la compañía, esto afecta la disposición que tienen los colaboradores frente a tales actividades ya que al no enterarse de manera oportuna, los colaboradores muestran poca apertura para asistir irradiando en una actitud pasiva que desmotiva su interés de participación.

Los porcentajes indican que la población de Operaciones y la Comercial son los que presentan mayor dificultad en comparación con la población Administrativa. Es importante tener en cuenta que tanto la población de Operaciones como la Comercial no cuenta con equipo de cómputo, por lo tanto los canales de comunicación utilizados para dar a conocer cualquier tipo de información están sujetos a la información que brinde el área de Talento Humano o los Jefes inmediatos.

Frecuentemente el área de Talento Humano publica carteleras con la información de las fechas y de las diferentes actividades que se van a desarrollar, éstas carteleras se actualizan cada dos días, sin embargo, algunos colaboradores señalan que no alcanzaron a darse cuenta

de la información o porque no revisaron las carteleras o porque no habían asistido a la empresa en esos días.

Con respecto a los Jefes Inmediatos, se han presentado ciertas dificultades ya que algunos Jefes informan que se les olvida transmitir la información a su equipo de trabajo, algunos señalan que no les parece importante que sus colaboradores asistan a ese tipo de actividades y otros afirman que debido a su alta carga laboral no cuenta con el tiempo para comunicar.

Para poder atacar ésta dificultad relacionada con la desinformación que se tiene sobre las actividades promovidas por la compañía para el área de Operaciones y Comercial se propone lo siguiente:

Nombre Propuesta: Comunicar y estar comunicado depende de Ti

Objetivo: Concientizar a los colaboradores y respectivos Jefes sobre la importancia de comunicar de forma eficiente y oportuna.

Metodología: El área de Talento Humano convocará a una reunión tanto para la población de operaciones como para la población comercial, en donde se dará a conocer de manera detallada la composición del programa de bienestar de la compañía junto con los beneficios que acarrea participar en las actividades y proyectos relacionados con el Bienestar. Luego de ello se dará a conocer la programación anual de las diferentes actividades y la manera en que funcionan las carteleras, para finalizar se invitará a tomar conciencia de que el hecho de estar informados no depende de los otros si no de cada uno de ellos y por lo tanto es responsabilidad de cada uno el hecho de revisar las carteleras.

Los Jefes inmediatos tendrán una charla orientada a concientizar en los beneficios de mejoramiento de desempeño cuando los colaboradores equilibran su vida personal con la laboral de manera que reconozcan la importancia de que su equipo de trabajo participe de manera activa en éstas actividades. Luego de ello se invitará a cada uno de los Jefes a revisar cuales son las características de los líderes y cuáles son sus principales responsabilidades enfatizando en que el equipo de trabajo debe estar alineado a las políticas de la compañía y que el Jefe es el principal actor para que tal sincronización se lleve a cabo.

Nivel de participación actividades de Bienestar y Motivo de Inasistencia

Debido a que el nivel de participación depende de los motivos por los cuales un colaborador muestra interés o desinterés en asistir o hacer parte de una actividad de bienestar se tendrá en cuenta para ésta propuesta tanto los resultados de la categoría participación como los resultados de la categoría motivo de inasistencia.

Con respecto al nivel de participación se ha clasificado en un nivel bajo al 64% para las actividades de Vacaciones recreativas, concurso de fotografía, voluntariado, licencia de maternidad, auxilio de becas hijos, auxilio de vivienda y auxilio de préstamo educativo. Por otro lado los principales motivos de inasistencia son interferencia con el horario y el hecho que en las actividades no se involucre a la familia. En éste caso se excluirá Licencia de maternidad ya que es un beneficio que no depende de que un colaborador decida asistir o no, si no que es un beneficio otorgado por ley, se deduce que los colaboradores que informaron no haber participado lo hicieron porque no se han encontrado en estado de embarazo.

Se ha evidenciado que los colaboradores no asisten a algunas actividades debido a que algunas están programadas en horarios similares a los de sus jornadas de trabajo, de igual forma se ha podido identificar que algunos colaboradores no se inscriben en ciertas actividades debido a que su jornada laboral no les permite acercarse a las oficinas encargadas de la inscripción.

Para poder atacar éstas dificultades se dan a conocer las siguientes dos propuestas:

Nombre Propuesta: Tiempo para todo

Objetivo: Dar a conocer la programación anual de las actividades de bienestar y establecer un horario fijo de atención para la inscripción a beneficios específicos.

Metodología: Se realizará una planeación anual de todas las actividades de bienestar en donde se detallarán los horarios, coberturas, tiempos estimados y requisitos de inscripción los cuales serán publicados en todos los canales de comunicación usados por la compañía. De igual forma el área de Talento Humano estimará una línea telefónica que estará disponible de 6am a 6pm de Lunes a Viernes y sábados de 6am a 12m, en ésta los colaboradores se podrán comunicar para hacer sus inscripciones respectivas en horarios de fácil adaptación.

Nombre Propuesta: Cobertura Familiar

Objetivo: Involucrar a la familia en las actividades de bienestar promovidas por la compañía

Metodología: Se realizarán convocatorias con un mes de antelación invitando a los colaboradores a que inscriban a sus familias en las actividades de bienestar. Para el caso de los concursos de Fotografía se realizaran diferentes concursos en donde se premiarán las mejores fotos familiares. Para el caso de los voluntariados se estableceré un cupo por cada colaborador en donde podrá rotar un familiar por cada actividad que se realice.

Preferencia Canal de Comunicación

Una de las políticas de la compañía con respecto a los canales de comunicación utilizados, es que se vele porque las poblaciones hagan uso equitativo de cada canal, de lo contrario si los colaboradores no lo utilizan será erradicado. Según los resultados obtenidos para esta categoría, se evidencia que la intranet, voz a voz, Totto News y Totto Notas poseen un porcentaje bajo de preferencia por parte de los colaboradores.

Para poder incrementar el nivel de uso y por ende el nivel preferencial se da a conocer la siguiente propuesta:

Nombre Propuesta: Comunicando Ando

Objetivo: Incrementar el nivel de uso y preferencia de los canales de comunicación intranet, voz a voz, Totto News y Totto Notas

Metodología:

Intranet: Este canal de comunicación es afectado por la accesibilidad que se tenga a los equipos de cómputo, es por esta razón que el área administrativa obtiene un alto porcentaje de preferencia, sin embargo el área de Operaciones supera éste porcentaje a pesar de que la mayoría de ésta población no cuenta con equipo de cómputo. Por tal razón se propone para el área de Operaciones y Comercial, empezar a hacer uso de los correos personales ya que en la actualidad no se están utilizando y la información solo se transmiten hacia correo corporativo. Esta práctica permitirá que los colaboradores puedan revisar la información de su casa o en cualquier momento si cuenta con celular y accesibilidad a éste.

Totto News y Totto Notas: Estos canales de comunicación se transmiten vía correo electrónico y también son impresos y dejados en la recepción para uso de los colaboradores. Totto News es una revista que cuenta con las noticias más representativas de la compañía con frecuencia semanal, Totto Notas es una revista en la que se redactan artículos importantes con respecto a los avances de la organización también con frecuencia semanal. La propuesta radica en que tales impresos se dejen en lugares estratégicos de la compañía no solo en recepción de manera que los colaboradores puedan contar con mayor accesibilidad y así hacer uso de éstos canales. Los lugares estratégicos son: puntos de despachos de refrigerio, entradas a las plantas de producción, entradas a las diferentes áreas de la organización, cafetería, pasillos, salas de capacitación y corredores principales.

El tratamiento para el Voz a Voz que implica aquella comunicación en donde los propios colaboradores transmiten la información, radica tanto en el área de Talento Humano como en los Jefes Inmediatos, por lo tanto, Talento humano realizará recorridos en todas las instalaciones de la compañía impulsado a que los colaboradores transmitan información a sus compañeros e impulsará también a los jefes inmediatos para que lo hagan con sus equipos de trabajo.

Calificación General Juegos Deportivos

Los resultados muestran que para la modalidad de Fútbol, existe un alto porcentaje de colaboradores que asigna una calificación alta, pero así mismo también se evidencia que para ésta misma modalidad existe un porcentaje importante de colaboradores que asigna una calificación muy baja, en éste caso el valor de Cero; al entrar a revisar los antecedentes de ésta modalidad se encuentra que se han presentado quejas por parte de los colaboradores reclamando una comunicación oportuna con respecto a la programación de los partidos pues señalan que los cambios de programación repentina afectan la probabilidad de asistencia tanto por temas personales como por temas laborales; de igual forma señalan que no se les comunica los resultados de los partidos, por lo tanto que en ocasiones no saben cómo algunos equipos han llegado hasta la final y que con respecto a los Uniformes las tallas solicitadas al área de talento humano no concuerdan con las entregadas y que en ocasiones deben inclusive mandar a arreglar o comprar sus propios uniformes, talento humano señala que esto ocurre porque en ocasiones las tallas son o más grandes o más pequeñas a las tallas comunes que utilizan los colaboradores, y que no se hacen cambios porque los Uniformes se diseñan con anticipación y se convertiría en un sobre costo ya que de manera frecuente se presentan muchos cambios. Se puede evidenciar que la población que mayormente califica con Cero ésta modalidad es la de Operaciones, que son aquellos colaboradores que en su mayoría o no cuentan con computador o no cuentan con la habilidad para utilizar medios electrónicos.

Por otro lado, los resultados muestran que la población total asigna una baja calificación a las modalidades de Ajedrez, Tejo y Rana. Los antecedentes encontrados para éstas modalidades son los siguientes:

Ajedrez: Varios colaboradores se han inscrito a ésta modalidad, sin embargo, cuando se convoca el inicio del campeonato asiste menos del 50% de la población inscrita, al indagar cual es la razón por la cual no se asiste, los colaboradores informan que les molesta que no exista puntualidad con el inicio de los juegos y que los jueces dan a conocer con claridad las reglas del juego.

Tejo: El área de Talento Humano señala que se han presentado inconvenientes con respecto a la disponibilidad de las canchas ya que éstas se alquilan y en ocasiones no se puede acceder a ellas en los tiempos programados para el campeonato, lo que genera confusión en los colaboradores.

Rana: Talento Humano señala que a ésta modalidad no se le presta la debida atención, no existe un seguimiento constante de los resultados; ésta modalidad aplica para ciudades diferentes a Bogotá y en ocasiones son los mismos colaboradores los que organizan su campeonato.

Nombre Propuesta: Por un mejor Juego

Objetivo: Mejorar el proceso que se lleva a cabo con respecto a las modalidades deportivas que obtuvieron un nivel bajo en la encuesta del programa de bienestar en éste caso Fútbol, Ajedrez, Tejo y Rana teniendo en cuenta los antecedentes de éstas.

Metodología:

De acuerdo a los antecedentes de las diferentes modalidades que obtuvieron una calificación baja se plantearán las siguientes acciones:

Modalidad Futbol:

Para la población de Operaciones, el área de Talento Humano pasarán una planilla con la programación mensual de los partidos la cual será publicada en la cartelera principal y en las zonas comunes de la compañía, si se llega a presentar algún imprevisto que implique cambio de programación la información deberá ser divulgada mínimo con 8 días de anticipación de manera que se asegure que todos los colaboradores cuenten con el tiempo oportuno para organizarse, si dicho cambio se requiere hacer en menos de éste tiempo el partido deberá aplazarse para los 15 días siguientes.

Con respecto a la comunicación de los resultados de los partidos, el área de Talento Humano hará la publicación un día después de dicho partido tanto en la cartelera principal como en las zonas comunes.

Referido a los Uniformes, el área de Talento Humano pondrá a disposición uniformes, de manera que los colaboradores antes de hacer la solicitud puedan medírse los y así asegurar que la talla les quedará a la medida.

Modalidad Ajedrez:

Los colaboradores inscritos en ésta modalidad recibirán por medio de correo electrónico y por medio impreso las reglas del juego, el juez volverá a explicar las reglas una vez se inicie el campeonato. Se trabajarán en que los juegos empiecen en la hora prevista.

Modalidad Tejo:

Talento Humano dispondrá de parte de su presupuesto para la compra de cuatro canchas que serán de uso exclusivo para llevar a cabo ésta modalidad y así contar con la disponibilidad total de los recursos.

Modalidad Rana:

Se centralizará la gestión de ésta modalidad en la ciudad de Bogotá de manera que toda la información sea manejada desde allí.

Deporte a Incluir

Los resultados de ésta variable señalan que la mayoría de la población considera importante incluir el deporte de Natación con un 33%, seguido de Baloncesto con un 17%, Billar con un 12% y Futbol femenino con un 11%.

Nombre de la propuesta: Nuevos deportes que incluyen “de Totto”

Objetivo: Motivar a los colaboradores a través de la implementación de nuevas modalidades deportivas basadas en sus propias preferencias, tales modalidades comprenden los deportes de Natación, Baloncesto, Billar y Futbol femenino

Metodología: Dentro del programa de Bienestar se crearán las modalidades señaladas anteriormente de la siguiente Manera.

Natación: La logística de ésta modalidad será administrada por medio del tercero que organizan los diferentes juegos deportivos, los horarios serán programados en las instalaciones del proveedor en horas de la mañana y tarde los fines de semana. Se crearán

dos categorías una de ellas corresponde a competencias interempresas y la otra a capacitación enfocada en aprender a nadar tanto para los colaboradores como para sus familias.

Baloncesto: La logística de ésta modalidad también será administrada por el proveedor encargado, se realizarán competencias con los colaboradores de la compañía, tales competencias se programarán en las horas de la mañana y tarde de los fines de semana.

Futbol Femenino: Esta modalidad se incluirá bajo las mismas condiciones pactadas para la modalidad de Futbol masculino. Adicional debido a que algunas colaboradoras han expresado su interés en participar en ésta modalidad pero señalan no tener conocimiento sobre las reglas de éste deporte se diseñará un curso especial dirigido a desarrollar las habilidades requeridas y conocer las reglas de ésta categoría.

Billar: Las instalaciones de Totto cuentan con variedad de espacios en los cuales se pueden adaptar mesas de billar de manera que los colaboradores puedan aprovechar tanto a la hora del almuerzo como la salida para participar en las diferentes competencias que se programen.

Comunicación planeación e instalaciones

Los resultados de la encuesta señalan que la variable vacaciones recreativas fue la que obtuvo un porcentaje importante en la calificación 0, lo cual quiere decir que los colaboradores asignaron ésta puntuación a comunicación con un 26% y planeación e instalaciones con un 27%. Por otro lado es importante señalar que para el programa de voluntariado existe un promedio de 32% de la población que calificó éste programa con una puntuación de 5, sin embargo es importante señalar que los colaboradores también asignan

un porcentaje importante en la puntuación 0, en éste caso 16% para comunicación, y 20% para planeación e instalaciones.

También se puede evidenciar que un porcentaje importante de colaboradores asignó una puntuación de 5 o 4 a las categorías de comunicación y planeación, pero también presentaron un porcentaje importante para la calificación 0. Con respecto al programa de Fotografía, el 27% de la población asignó una calificación de 4 para la categoría de comunicación y el 19% asignó la puntuación de 0, para la categoría de planeación el 29% de la población asignó una puntuación de 4 y 21% asignó la calificación de 0.

Para el programa de compra y mejora de vivienda, el 34% de la población asignó una calificación de 5 para la categoría de comunicación y el 17% asignó la puntuación de 0, para la categoría de planeación el 35% de la población asignó una puntuación de 5 y 20% asignó la calificación de 0.

Referido al programa de Auxilio préstamo educativo, el 28% de la población asignó una calificación de 5 para la categoría de comunicación y el 22% asignó la puntuación de 0, para la categoría de planeación el 29% de la población asignó una puntuación de 5 y 25% asignó una calificación de 0.

Nombre de la propuesta: Comunicar, planear e instalar: porque Totto siempre quiere mejorar

Objetivo: la percepción de los colaboradores con respecto a la comunicación, planeación e instalaciones de los programas de vacaciones recreativas, voluntariado, fotografía, compra y mejora de vivienda y auxilio préstamo educativo.

Metodología: Se diseñará un plan de choque que permita optimizar la gestión de cada categoría lo que garantizará la mejora en la percepción de los colaboradores.

Comunicación y planeación

Específicamente para los programas que obtuvieron calificación 0, además de divulgar la información a través de los diferentes canales que usualmente se han utilizado el área de Talento Humano diseñará una ruta que consistirá en recorrer las instalaciones de la compañía con un megáfono, invitando a que los colaboradores se acerquen y reciban una invitación personalizada en donde se detallará la programación del plazo de inscripción, de la forma como se llevará a cabo el programa y de la premiación que se dará. Durante el recorrido habrá personas encargadas de realizar las inscripciones y de aclarar las dudas que tengan los colaboradores.

Instalaciones

La logística del programa de vacaciones recreativas continuará administrada por el proveedor, una de las sugerencias dadas por los colaboradores para éste programa es que las instalaciones en las que se practican las actividades vacacionales se encuentran a las afueras de la ciudad y es por ésta razón que los colaboradores no se encuentran motivados en asistir con sus familias, con base en lo anterior, se revisarán otras posibles opciones de manera que los colaboradores cuenten con mayor accesibilidad.

El programa de voluntariado no cuenta con instalaciones, algunos colaboradores han sugerido que se programe de manera oportuna los puntos de encuentro ya que en ocasiones

se cambia la información a última hora lo que genera confusión en las personas que quieren participar, ésta oportunidad será remediada en el plan de comunicación donde se entregarán las invitaciones con la respectiva programación.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

Una vez finalizado éste trabajo investigativo es importante señalar, que se llevaron a cabo cada uno de los objetivos específicos que hicieron posible el cumplimiento del objetivo general. A continuación, la descripción de las principales conclusiones:

Se realizó la descripción del programa de Bienestar de Totto, la compañía no contaba con un documento en el que se consolidara la totalidad de los planes que componen el programa, la información estaba distribuida en diferentes fuentes tales como Intranet, archivos pertenecientes a las diferentes Direcciones, e inclusive ciertos beneficios no se encontraban documentados, por lo tanto la Directora de Talento Humano del área de Operaciones quien ha sido la persona que ha estado al frente del programa desde sus inicios, brindó importantes aportes que aclararon los procedimientos llevados a cabo en algunos beneficios.

Se concluye que el programa de Bienestar está clasificado en tres dimensiones. En la primera Dimensión llamada *Por ti*, existe un interés en desarrollar las habilidades y reconocimiento como personas, aquí se trabaja por el balance, el desarrollo y los logros de los colaboradores. En la dimensión *Para ti*, se vela por el mantenimiento de las mejores condiciones físicas, ambientales y emocionales, a través de actividades enfocadas a la salud y la comodidad de los colaboradores. Y la última Dimensión Para *quien amas*, enfocada en la realización de actividades que promueve la integración entre colaboradores y la familia.

La descripción del programa junto con los aportes de las diferentes Direcciones de Talento Humano fueron las dos fuentes principales que se tomaron como base para la creación de la encuesta de Bienestar, ésta encuesta estuvo compuesta por las siguientes variables las cuales estaban alineadas a los planes del programa:

Actitud actividades de Bienestar, participación actividades de bienestar, motivo asistencia e inasistencia actividades de bienestar, preferencia canal de comunicación, calificación juegos deportivos, deporte a incluir, calificación comunicación planeación e instalaciones de: juegos deportivos, fiesta de fin de año, fiesta de los niños, vacaciones recreativas, jornadas de salud, voluntariado, fotografía, compra y mejora de vivienda y auxilio préstamo educativo (Véase Anexo No 1). La encuesta se diseñó con 16 preguntas las cuales tenían diferentes opciones de respuesta desde opción múltiple con única y múltiple respuesta, hasta la asignación de puntuaciones máximas y mínimas para categorías de respuesta definidas.

En conclusión, se construye la propuesta de mejora con base en los hallazgos de la aplicación de la encuesta. Esta propuesta está compuesta por diferentes subpropuestas que contienen iniciativas para atacar las debilidades del programa.

Con respecto a la actitud que tienen los colaboradores frente a los beneficios del programa de bienestar se encontró que algunos empleados mantienen una actitud desfavorable lo que hace que no estén motivados a participar ya que existe desinformación sobre las actividades promovidas por la compañía para el área de Operaciones y Comercial, éstos debido a que éstas poblaciones no cuentan con equipo de cómputo por lo tanto la información está sujeta a lo que se promueva desde el área de talento como desde los Jefes Inmediatos y éstos últimos en ocasiones olvidan transmitirla.

Los porcentajes indican que la población de Operaciones y la Comercial son los que presentan mayor dificultad en comparación con la población Administrativa. Es importante tener en cuenta que tanto la población de Operaciones como la Comercial no cuenta con equipo de cómputo, por lo tanto los canales de comunicación utilizados para dar a conocer

cualquier tipo de información están sujetos a la información que brinde el área de Talento Humano o los Jefes inmediatos

Con base en éstos hallazgos se creó la subpropuesta llamada “Comunicar y estar comunicado depende de ti” cuyo objetivo es concientizar a los colaboradores y respectivos Jefes sobre la importancia de comunicar de forma eficiente y oportuna.

Por otro lado, se encuentra que el 64% de la población tiene un nivel de participación bajo en las actividades de Vacaciones recreativas, concurso de fotografía, voluntariado, licencia de maternidad, auxilio de becas hijos, auxilio de vivienda y auxilio de préstamo educativo y los principales motivos de inasistencia son interferencia con el horario y el hecho de que en las actividades no se involucre a la familia.

Para contrarrestar las oportunidades encontradas en éstas variables se crearon dos subpropuestas. La primera de ellas llamada “Tiempo para todo” cuyo objetivo es dar a conocer la programación anual de las actividades de bienestar y establecer un horario fijo de atención para la inscripción a beneficios específicos. A la otra propuesta se le dio el nombre de “Cobertura Familiar” que busca involucrar a la familia en las actividades de bienestar promovidas por la compañía.

En cuanto a la preferencia del canal de comunicación se encontró que la intranet, voz a voz, Totto News y Totto Notas poseen un porcentaje bajo de preferencia por parte de los colaboradores. Para mejorar ésta dificultad se crea la subpropuesta “Comunicando Ando” que busca incrementar el nivel de uso y preferencia de éstos canales.

En la Calificación general de los juegos deportivos se encontró que para la modalidad de Fútbol un porcentaje importante de la población asignó una calificación alta, pero así mismo otro porcentaje importante asignó una calificación muy baja. Por otro lado, los resultados mostraron que la población total asignó una baja calificación a las modalidades de Ajedrez,

Tejo y Rana. La subpropuesta diseñada para superar éstas dificultades se le llamó “Por un mejor Juego” y su objetivo principal es mejorar el proceso que se lleva a cabo con respecto a las modalidades deportivas que obtuvieron una calificación baja.

Los hallazgos demostraron que la mayoría de la población considera importante incluir el deporte de Natación con un 33%, seguido de Baloncesto con un 17%, Billar con un 12% y Fútbol femenino con un 11%. A la subpropuesta desarrollada para ésta oportunidad se le llamó “Nuevos deportes que incluyen “de Totto”” cuyo objetivo es motivar a los colaboradores a través de la implementación de nuevas modalidades deportivas basadas en las propias preferencias señaladas anteriormente.

Por último se encontró que la variable comunicación, planeación e instalaciones, la modalidad vacaciones recreativas fue la que obtuvo un porcentaje importante en la calificación 0, los colaboradores asignaron ésta puntuación a comunicación con un 26% y planeación e instalaciones con un 27%. Para el programa de voluntariado existe un promedio de 32% de la población que calificó éste programa con una puntuación de 5, sin embargo es importante señalar que los colaboradores también asignan un porcentaje importante en la puntuación 0, en éste caso 16% para comunicación, y 20% para planeación e instalaciones.

Con respecto al programa de Fotografía, el 27% de la población asignó una calificación de 4 para la categoría de comunicación y el 19% asignó la puntuación de 0, para la categoría de planeación el 29% de la población asignó una puntuación de 4 y 21% asignó la calificación de 0. Para el programa de compra y mejora de vivienda, el 34% de la población asignó una calificación de 5 para la categoría de comunicación y el 17% asignó la puntuación de 0, para la categoría de planeación el 35% de la población asignó una puntuación de 5 y 20% asignó la calificación de 0. En el Auxilio préstamo educativo, el 28% de la población asignó una calificación de 5 para la categoría de comunicación y el 22% asignó la puntuación de 0, para

la categoría de planeación el 29% de la población asignó una puntuación de 5 y 25% asignó una calificación de 0.

La subpropuesta diseñada para atacar las puntuaciones negativas se llamó “Comunicar, planear e instalar: porque Totto siempre quiere mejorar” cuyo objetivo es mejorar la percepción de los colaboradores con respecto a la comunicación, planeación e instalaciones de los programas que obtuvieron una baja calificación.

Referencias

- Akdere, M. (2006, diciembre). Improving quality of work-life: implications for Human Resources. *The Business Review*. Cambridge, E.U.A., vol. 6, núm. 1, pp. 173-177.
Recuperado marzo 12, 2007 de la base de datos ProQuest.
- Belendez, M. (2002). *Psicología del trabajo y las organizaciones. Aproximación Histórica*. Universidad de Alicante
- Barroso, F. (2012). *Responsabilidad social empresarial: ¿filosofía empresarial o herramienta para aumentar la productividad y las ganancias? Un estudio en el Sureste de México*. En L.A. Verduzco (Ed.) *De la responsabilidad social integral al desarrollo sustentable* (pp. 134-158). México: Fondo Editorial Observatorio Económico y Social Anáhuac Mayab
- Bravo, M., Peiró, J. M., Rodríguez, I. & Whitely W. (2003). Social antecedent of the role and careerenhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study. *RWork and Stress*, 17, 3, 195-217.
- Capacitarse. (2013). 6 pilares para el éxito de un Programa de Bienestar. Obtenido de <http://www.cursosderse.com/2011/03/programa-bienestar-laboral-estudio-harvard-conciliacion/>
- Casas J. & Co. (2002) Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios *Revista de administración sanitaria*, Vol VI - No. 23.
- Domenighetti, G. D`avanzo, B., & Bisig, B. (2000). Health effect of insecurity among employess in the Swiss generalpopulation. *International Journal of Health Services*, 30, 477-490

- Elden, J.M. (1981), political efficacy at work: The connection between more autonomous forms of workplace organization and a more participatory politics. *American political science review*, 75 (1): 43 - 58.
- Emery, F. E. Y Thorsrud, E. (1969) *Form and content in industrial democracy*. London: Tavistock Publications Limited.
- Empleados felices, empresas más productivas (2014). Recuperado de: <http://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>. 20 de Nov
- Fatchett, D. (1977) *Industrial Democracy: Prospects after Bullock*. London: Leeds/Nottingham
- Fenalco Antioquia. (2010, 3 de oct.). Boletín sectorial: sector supermercados. Recuperado de: http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/boletin_sectorial_3.Pdf
- Fernandez & Co. (2000) Satisfacción de los profesionales de Atención Primaria del Área 10 del INSALUD de Madrid *Revista Esp Salud*, Vol 74
- Franco C. (2010), *Revista electrónica de ciencia, tecnología, sociedad y cultura*. Recuperado de: http://www.tendencias21.net/El-bienestar-es-una-herramienta-estrategica-para-las-empresas_a4193.html Miércoles, 10 de Marzo.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. (G. P. Ortega, trad.). México: Oxford.
- Granados P. (2011). Calidad de vida laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios. *Revista de investigación en Psicología*. Vol 14 No 2.
- Gomez C. A. y Ponce E. (2010). Modelo Integrativo de la calidad de vida laboral percibida a partir de la inseguridad laboral, la jornada laboral y el salario, para hombres y

mujeres trabajadoras de empresas de la ciudad de Bogota en diferentes rangos de edad. *Psychologia Avances de la Disciplina*. Vol 4. No 2: 113 – 129 Julio – Diciembre 2010

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10^a ed). (A. D. Quiñones, trad.) México: Thomson.

Herbst, P. G. (1974), *Socio-technical desing*. London: Tavistock publications limited.

Kaye, Ch. (2004). *Predictor of intraindividual change in personalityand well-being*. Tesis de grado, University of Illinois.

Knudsen, H. (1995) *Employee participation in Europe*. London: Sage Publications

Main, M. (2002). Factores que inciden en la satisfacción laboral del obrero rural. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 21 No. 1 Pág. 28-37

Mateu, M. (1984). *La nueva organizacidn del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.

Navajas, J. (2003). *De la Calidad de Vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación*. Unidad de Psicología Social. Universidad Autonoma de Barcelona. Tesis Doctoral

Oblitas, L. (2004). *Manual de psicología clínica y de la salud hospitalaria*. Bogotá: Psicom.

Peiro, J.M. y Gonzalez V. (1993). *Circuitos de calidad*. Madrid: Eudema

Peiró,J.y Co.(1996): *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesi

Peiró,J.(1999) *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Piramide

Pasmore, W; Francis C; Haldeman, J; y Shani, A. (1982). *A sociotechnical Systems: A North American reflection on empirical studies on the seventies*. *Human relations*, 35 (12): 1179 – 1202.

- Rojas, J. & Reimel de Carrasquel, S. (2001). Calidad de vida percibida del personal de dos museos en el área metropolitana de Caracas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 20 No. 1 Pág. 19-3
- Sandberg, A. (1995), *The Uddevalla experience in perspective*.
- Segurado, A. & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14, 4, 828-836.
- Shankar, S. (2006). A study of quality of work life in casting and machine shop industry in Kolhapur. *WFinance India*, 1, 202-208
- Snow, D., Swan, S., Raghavan, Ch., Connell, Ch. & Kleins, I. (2003). The relationship of work stressor, coping and social support to psychological symptoms among female, secretarial employees. *Work and Stress*, 17, 3, 241-263.
- Sokejima, S. & Kagamimori, S. (1998). Working hours as a risk factor for acute myocardial infarction in Japan: Case-control study. *British Medical Journal*, 317/7161, 775-780.
- Toro, F. (1991). Calidad de vida en el trabajo. Concepto, alcances e implicaciones. Rojas, J. (2001). Calidad de vida percibida del personal de dos museos en el área metropolitana de Caracas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 10 No. 1 Pág. 33-42.
- Trist E. L. y Bamforth, K. W. (1951). Some social and Psychological Consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations* 4 (1): 3-38

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA PROGRAMA DE BIENESTAR 2016

Nombre _____ Cargo _____

Fecha _____ Edad _____

Área a la que perteneces _____ (Si haces parte de nuestra fuerza comercial indícanos a que tienda perteneces).

Indícanos por favor el nivel de cargo al cual perteneces, por favor marca con una X solo una respuesta.

- Gerente _____
- Director _____
- Jefe _____
- Líder de Proceso _____
- Profesional _____
- Analista _____
- Auxiliar _____
- Practicante _____
- *NA _____

*(En caso de que hagas parte de nuestra fuerza comercial)

Indícanos por favor cuantos años llevas trabajando con nosotros. Marca con una X solo una respuesta.

Menos de un año _____

Entre 1 y 3 años _____

Entre 3 y 5 años _____

Entre 5 y 10 años _____

Más de 10 años _____

Tu opinión es muy importante para nosotros. A continuación encontrarás preguntas relacionadas con el programa de Bienestar promovidas por Nalsani SAS, las cuales tienen como fin poder conocer tu concepto acerca de las mismas, ten en cuenta que ninguna respuesta es buena o mala, agradecemos responder con honestidad, recuerda que toda la información suministrada se manejará de manera confidencial.

1. Marca con una X solo la respuesta que más se acerque a tu actitud con respecto a las actividades del programa de Bienestar.

Participo en las actividades _____

Invito a mis compañeros a que participen en las actividades _____

Me entero de las actividades pero no participo _____

No me entero no Participo _____

Otra ¿Cual? _____

2. Marca con X las actividades en las que haz participado activamente. Puedes escoger varias opciones.

- Juegos Deportivos _____
- Fiesta de fin de año _____
- Fiesta de los niños _____
- Vacaciones recreativas _____
- Jornadas de salud _____
- Concurso de Fotografía _____
- Voluntariado _____
- Licencia de maternidad _____
- Auxilio becas educativas hijos _____
- Auxilio compra y mejora de vivienda _____
- Préstamo auxilio educativo _____
- Otra ¿Cuál? _____

3. Marca con una X la razón principal por las que asistes o asistirías a las actividades de

Bienestar que promueve la compañía

- Es agradable _____
- Aporta a mis labores y mi desarrollo personal _____
- Involucra a mi familia _____
- La actividad es Obligatoria _____
- Otra ¿Cuál? _____

4. Marca con una X la razón principal por las que no asistes o no asistirías a las actividades de Bienestar que promueve la compañía

- No me motiva _____

- No aporta valor _____
- No involucra a mi familia _____
- La actividad interfiere con mi horario laboral _____
- Nunca me entero de las actividades que realizan _____
- Otra ¿Cuál? _____

5. Marca con una X cual es el canal de comunicación por el que preferirías enterarte de las diferentes actividades de Bienestar. Puedes escoger varias opciones

- Correo electrónico _____
- Cartelera _____
- Internet _____
- Audicom Altavoz _____
- Voz a Voz _____
- Jefe Inmediato _____
- Totto News _____
- Totto Notas _____
- Otro ¿Cuál? _____

6. Del uno al cinco (Siendo 5 la calificación máxima) indícanos como calificas en términos generales, cada una de las disciplinas deportivas que tenemos en nuestra compañía

	DEFICIENTE		REGULAR		EXCELENTE	*NA
	1	2	3	4	5	*
Futbol						
Voleibol						
Bolos						
Ajedrez						
Tenis de Mesa						
Rana Tejo						

*NA Por favor marca ésta opción si no haz participado en ésta modalidad y escribe a continuación el motivo por el cual no lo has hecho.

7. Marca con una X aquella disciplina deportiva que podría incluirse en nuestros juegos

Deportivos TOTTO. Solo puedes escoger una categoría

Natación _____

Billar _____

Baloncesto _____

Futbol Femenino _____

Tejo (Bogotá) _____

Rana (Bogotá) _____

Ninguna _____

Otro ¿Cuál? _____

A continuación, deberás indicarnos tu percepción con respecto a nuestras actividades de Bienestar en cuanto a comunicación, planeación e instalaciones. Por favor califica teniendo en cuenta que cinco es el puntaje máximo y uno es el puntaje mínimo.

8. Según tu percepción por favor califica nuestros juegos deportivos

	DEFICIENTE	REGULAR			EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Planeación					
Instalaciones					

9. Indícanos que percepción tienes de nuestra fiesta de fin de año

	DEFICIENTE	REGULAR			EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Planeación					
Instalaciones					

10. Según tu percepción por favor califica la fiesta de los niños

	DEFICIENTE	REGULAR			EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Planeación					
Instalaciones					

11. Indícanos que percepción tienes de nuestras vacaciones recreativas

	DEFICIENTE	REGULAR			EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Planeación					
Instalaciones					

12. Según tu percepción por favor califica nuestras jornadas de salud (Vacaciones, Exámenes, Consultas Médicas)

	DEFICIENTE	REGULAR			EXCELENTE
	1	2	3	4	5

Comunicación					
Planeación					
Instalaciones					

13. Indícanos que percepción tienes de nuestros voluntariados

	DEFICIENTE	REGULAR			EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Planeación					
Instalaciones					

14. Según tu percepción por favor califica nuestros concursos de fotografía

	DEFICIENTE	REGULAR			EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Planeación					
Instalaciones					

15. Indícanos que percepción tienes de nuestro Auxilio para compra y mejora de vivienda

	DEFICIENTE	REGULAR			EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Planeación					
Instalaciones					

16. Según tu percepción por favor califica nuestro préstamo auxilio educativo

	DEFICIENTE	REGULAR			EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Planeación					
Instalaciones					

Si tienes alguna observación adicional por favor indícala a continuación
