“DISEÑO DE UN PLAN DE BIENESTAR FUNDAMENTADO EN LAS NECESIDADES PERSONALES, AFECTIVAS Y ECONÓMICAS DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MAGIC PARTY S.A.S.”

Milton Cesar Bautista Botello

Universidad Externado de Colombia

Maestría en Gestión Social Empresarial

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Bogotá, Colombia

2018

"DISEÑO DE UN PLAN DE BIENESTAR FUNDAMENTADO EN LAS NECESIDADES PERSONALES, AFECTIVAS Y ECONÓMICAS DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MAGIC PARTY S.A.S."

Milton Cesar Bautista Botello

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Gestión Social Empresarial.

Universidad Externado de Colombia

Maestría en Gestión Social Empresarial

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Bogotá, Colombia

2018

Tabla de Contenido

Introducción 6

Capítulo 1. Contextualización 9

Capítulo 2. Proceso de Investigación 12

Descripción del problema 13

Pregunta de investigación 17

Objetivos 17

Justificación 18

Aspectos metodológicos 20

Capítulo 3. Aspectos Teóricos, Legales y Conceptuales 24

Antecedentes 24

Marco legal 31

Marco conceptual 33

Dimensión emocional y personal del Bienestar Laboral 37

Cultura organizacional y Bienestar Laboral 43

Capítulo 4. Resultados del diagnóstico de necesidades de bienestar 2018 48

Capítulo 5. Propuesta de Intervención 78

Introducción 78

Contexto Empresarial 82

Aportes del Ejercicio de Investigación 84

Problema de Intervención 89

Objetivos 91

Metodología 92

Matriz de Intervención 98

Presupuesto 99

Cronograma 100

Capítulo 6. Conclusiones ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Bibliografía ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Lista de gráficos

Gráfico 1. Resultados encuesta – calidad de vida. 50
Gráfico 2. Resultados encuesta – responsabilidades 51
Gráfico 3. Resultados encuesta – tranquilidad. 52
Gráfico 4. Resultados encuesta – desempeño. 54
Gráfico 5. Resultados encuesta – motivación. 55
Gráfico 6. Resultados encuesta – salario. 57
Gráfico 7. Resultados encuesta – relaciones con compañeros. 58
Gráfico 8. Resultados encuesta – opiniones. 59
Gráfico 9. Resultados encuesta – trabajo en equipo. 61
Gráfico 10. Resultados encuesta – comunicación interna. 62
Gráfico 11. Resultados encuesta – conocimiento áreas. 63
Gráfico 12. Resultados encuesta – éxitos y fracasos. 64
Gráfico 13. Esferas de desarrollo del bienestar laboral 85
Gráfico 14. Categorías seleccionadas a partir del diagnóstico 87

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen resultados encuesta..... 66
Tabla 2. Metodología de intervención. 92
Tabla 3. Matriz de Intervención. 98
Tabla 4. Cronograma de actividades..... 100

Introducción

Este documento se desarrolló a partir del reconocimiento de la importancia que tiene el contexto laboral y el clima de una organización dentro del manejo del bienestar laboral de los trabajadores y que corresponde a la optimización de la calidad de vida en los ambientes de trabajo en una empresa. Este tema despertó no solo el interés de indagar las aproximaciones teóricas, conceptuales, legales y metodológicas, sino también la intención de aplicar dichos modelos de intervención a una propuesta de plan de bienestar para una empresa de la cuidad de Bogotá, Magic Party S.A.S., cuya actividad comercial es la elaboración y distribución de velas decorativas para celebraciones especiales.

Todo esto partió del reconocimiento de que existen factores que pueden presentarse dentro del ambiente laboral como la frustración, la insatisfacción, problemas de índole personal o laboral con un compañero, largas jornadas que afecten su vida familiar entre otros componentes, que son decisivos para determinar que un trabajador continúe o no con su posición actual. Muchas veces este tipo de situaciones son el determinante ya que el colaborador en su afán de tranquilidad y una mejor calidad de vida decide cambiar de trabajo incluso arriesgando la estabilidad de años que pueda tener en su posición actual. Por tal motivo, se hizo necesario hacer un diagnóstico de necesidades y aplicar un modelo de intervención para mejorar las condiciones laborales relacionadas con el bienestar para los trabajadores que hicieron parte de la muestra.

Considerando lo anterior, en primer lugar, se hizo una caracterización de la empresa, en el que se consideraron los elementos más relevantes para el desarrollo de las actividades propuestas para el plan de bienestar. En el segundo capítulo se presenta el proceso de investigación donde se

indaga acerca del problema de investigación la pregunta que surge a partir de este, los objetivos, la justificación y los aspectos metodológicos que corresponden al plan de trabajo.

En el capítulo 3 se pueden encontrar los aspectos teóricos, legales y conceptuales relacionados con la categoría principal de bienestar laboral y en el que en primera medida se hizo una breve recopilación y análisis de algunos antecedentes investigativos que podían contribuir a la realización de este trabajo. Luego se planteó un marco legal que correspondiera a las normas que giran en torno a la regulación de los planes de bienestar en las empresas de sector público y privado en Colombia. Finalmente, se presentaron dimensiones teóricas que se abordaron lo emocional y lo personal dentro del bienestar, así como la contribución de la cultura organizacional.

En el capítulo 4 se hizo un análisis del diagnóstico de necesidades de bienestar de los trabajadores a partir de la aplicación de una encuesta d3e 12 ítems que debían ser medidos en una escala de satisfacción que iba de 1 a 5. Este diagnóstico fue un insumo primordial para la propuesta de intervención que se esbozó en el capítulo 5, y que contaba con una estructura propia: introducción, contexto empresarial, aportes del ejercicio de investigación, problema de intervención, objetivos, metodología, matriz de intervención, presupuesto y cronograma. Dentro de este capítulo se articularon finalmente las actividades y estrategias que se consideraron como pertinentes a la empresa y los trabajadores que fueron encuestados, por lo que se procuró generar incentivos para velar por la calidad de vida y el fortalecimiento de un entorno saludable de trabajo. Finalmente, como parte del análisis del trabajo presentado, se desarrollaron unas conclusiones que correspondieron a los hallazgos hechos y al interés por ampliar la problemática en futuras investigaciones a través de recomendaciones sobre nuevos enfoques y metodologías que podían fortalecer la estructura de trabajo de un plan de bienestar.

Resumen

La presente investigación ocupa el tema del manejo del bienestar laboral como una medida dentro de la gestión del cambio empresarial hacia el fortalecimiento de las prácticas de mejoramiento de la calidad de vida laboral y fortalecimiento de la calidad de vida de los trabajadores. Esto supuso una indagación de categorías relacionadas con el desarrollo personal, emocional, familiar y ocupacional y la puesta en marcha de un modelo de diagnóstico e intervención aplicado a la empresa Magic Party S.A.S., cuya actividad comercial es la de fabricación y comercialización de velas decorativas para celebraciones especiales y que se ha consolidado a lo largo de 35 años en el mercado colombiano y latinoamericano. Se propone entonces a partir de la recuperación de elementos metodológicos y conceptuales un plan de bienestar que corresponda con las necesidades que fueron detectadas para los trabajadores de esta empresa.

Palabras clave: Plan de bienestar, calidad de vida laboral, entorno de trabajo saludable, incentivos.

Capítulo 1. Contextualización

Las velas han sido parte de la humanidad desde la antigüedad donde se utilizaban para iluminar los hogares y como instrumentos de adoración en las iglesias y templos sagrados. Con el paso del tiempo, se han consolidado como un gran utensilio que no puede faltar en ningún hogar. Sin embargo, su comercialización también ha llevado a que se utilice con fines decorativos en fiestas y ocasiones especiales. Por tal motivo, la industria se ha venido reinventando de tal manera que se utilizan nuevos colores y estilos para amenizar las fiestas y se han consolidado como elementos centrales para la decoración. Esto le ha dado una mayor popularidad e impulso a esta industria que se había venido desplazando por aparatos eléctricos como las linternas, lámparas y focos. Precisamente, la gran amenaza del sector se ubica en la producción de este tipo de productos que sustituyen la función de la vela dentro de los hogares, ya que resultan de consumo masivo y un acceso fácil. Sin embargo, cuando se habla de velas decorativas, todavía en Colombia persiste la tradición de adquirir velas para ocasiones especiales, con decoraciones diferentes que sean acordes a la celebración que se está llevando a cabo.

De acuerdo con el diario La República (2017), la industria de velas o velones está compuesta en su mayoría por microempresas o compañías familiares que mantienen la tradición en cuanto a métodos de producción y que abastecen grandes mercados regionales y nacionales por la facilidad del proceso de elaboración. Las empresas del sector compiten por la originalidad de sus productos, pero manteniendo los diseños de velas decorativas tradicionales. En su mayoría prevalece el trabajo manual de elaboración de las velas, aunque con procesos innovadores que faciliten la producción en masa de estas.

La empresa en la que se desarrolla esta investigación pertenece al mercado de velas mágicas para celebraciones y ocasiones especiales. Esta es una empresa familiar con 35 años de trayectoria en el mercado y que sigue bajo la tradición de las generaciones anteriores y conserva los valores iniciales. Se trata entonces de una empresa PYME que cuenta actualmente con un total de 27 operarias, mujeres en su totalidad por política del dueño fundador y que tienen un nivel de escolaridad de primaria a bachillerato y algunos otros tipos de estudios adicionales. Esta política busca contribuir al sostenimiento de madres que son cabeza de familia y se adscribe a los lineamientos de la gerencia responsable con el talento humano que busca generar un impacto positivo dentro del ambiente laboral. Adicional a esto, las operarias viven en el barrio donde actualmente la empresa tiene su funcionamiento y se busca en general que los trabajadores vivan próximos a su lugar de trabajo para facilidad de ambas partes.

Adicional a esto, la empresa cuenta con un total de 13 empleados administrativos que se encargan de llevar a cabo toda la gestión comercial dentro de la empresa. Este personal hace parte del sector administrativo de mercadeo y ventas de la empresa; por tal motivo, algunos perfiles que se pueden encontrar son: ingeniero de producción y personal administrativo de talento humano. Los dueños de la empresa mantienen una relación cercana con sus trabajadores y con el funcionamiento de la empresa, pues desempeñan cargos como ingeniero de producción, gerente de mercadeo, gerente general y buscan además ser líderes para sus empleados.

A pesar de la incursión de la tecnología en el mercado, Magic Party mantiene su esquema de producción intacto desde su fundación. Esto supone que los 5 procesos a través de los cuales de planean, elaboran y producen las velas se mantienen como manuales. De esta manera, el proceso de conversión de la mecha, que debe producir un encendido mágico, la mezcla de la parafina con colores debidamente escogidos para producir diferentes tonalidades, la decoración con colores y

escarcha y el proceso de empaque y distribución se realizan de manera manual por parte de las operarias, dejando a un lado los procesos mecanizados o automatizados.

Debido a su mercado, Magic Party cuenta con clientes que se encuentran en el sector de panadería y pastelería, algunos de los más destacados son: Hornitos Panadería y Pastelería; Nicolukas Pastelería, Cascabel, Ventolini, Pastelería Santa Elena, Don Jacobo Postres y Ponqués, Doña dicha Repostería Café, Yanuba, e incluso Panamericana, entre otras que se ubican a nivel nacional. El trato con el cliente y la calidad de los productos ha llevado a que los clientes prefieran esta empresa y por lo tanto su producción se ha fortalecido. La visión de la empresa es mantenerse como líder en Colombia con presencia en mercados latinoamericanos, además de ser reconocida por su excelencia, originalidad, competitividad y eficiencia, y que además esté comprometida con el progreso y el bienestar de la sociedad (Magic Party S.A.S., página web[1], 2018).

Dentro de la misión de la empresa Magic Party S.A.S. se encuentra la necesidad de incorporar estrategias y procesos de calidad para mantener además la mejora continua dentro de la empresa y los procesos innovadores para destacarse dentro del mercado. En ese sentido, la mano de obra con la que cuenta la empresa es cuidadosa, delicada y responsable con la elaboración de cada producto y por lo tanto es el componente principal dentro de la administración de la empresa. Igualmente, a través de la experiencia y trayectoria de la empresa se busca generar un impacto positivo en los clientes a través de la prestación de un excelente servicio con responsabilidad, eficiencia y cumplimiento. Un componente esencial para este trabajo va a ser la preocupación por mantener el respeto y la calidad de vida de los trabajadores, clientes y proveedores. Esto supone que se destaquen valores empresariales como la honestidad, la responsabilidad, la solidaridad, el

[1] http://www.magicparty.co/empresa.html

respeto, la lealtad y además la elaboración de productos creativos, de calidad y con alta dedicación (Magic Party, sitio web, 2018).

Teniendo en cuenta estas características dentro de la contextualización de la empresa en particular, se muestra la pertinencia de la elaboración de un Plan de Bienestar orientado a los trabajadores y operarios que componen el talento humano de Magic Party S.A.S. y que se puede construir a partir de los valores y la responsabilidad social que proyecta la empresa con su personal. Este tipo de trabajos fortalece el funcionamiento interno de la empresa y las relaciones que se tejen en ella, además de que facilitan el control de las estrategias que se propongan debido al tamaño de la organización (Magic Party, 2018).

Capítulo 2. Proceso de Investigación

A continuación, se presenta la sección que da cuenta del proceso de investigación, esta incluye la descripción del problema, y a partir de allí se articula la pregunta de investigación con su correspondiente objetivo general. Seguido de este se presentan los objetivos específicos, como las actividades o procesos que van a permitir alcanzar el objetivo propositivo de este documento. Luego se presenta la justificación donde se habla de la relevancia que tiene el desarrollo de este tipo de trabajos tanto a nivel personal como académico y finalmente se articulan una serie de consideraciones acerca de los aspectos metodológicos de la investigación. En esta última parte se describen los procesos que se van a seguir, fundamentados en el paradigma cualitativo y el alcance propositivo de este documento.

Descripción del problema

Pensar en el bienestar de los trabajadores ha sido una preocupación constante que se ha involucrado especialmente con la gestión responsable dentro de la empresa y que se permea en las buenas prácticas de administración, en especial del talento humano. Sin embargo, la gestión humana es responsabilidad de todas las organizaciones, especialmente de la alta dirección y la gerencia en general, a través de ellas se definen políticas que buscan defender los intereses del talento humano (Calderón, 2006). El contexto laboral y el clima de la organización son elementos cruciales, así como el trabajo puede o no afectar su componente extralaboral, también existen factores que pueden presentarse como la frustración, la insatisfacción, problemas de índole personal o laboral con un compañero, largas jornadas que afecten su vida familiar entre otros componentes, son decisivos para determinar que un trabajador continúe o no con su posición actual.

Muchas veces este tipo de situaciones son el determinante ya que el colaborador en su afán de tranquilidad y una mejor calidad de vida decide cambiar de trabajo incluso arriesgando la estabilidad de años que pueda tener en su posición actual. Este trabajo pretende diseñar un plan de retención que incremente las posibilidades de la empresa a no perder el talento humano y el conocimiento que este tenga de acuerdo con el propósito de esta investigación.

No hay que olvidar que hablar de bienestar implica muchas dimensiones en el desarrollo mismo del ser humano. El solo hecho de pertenecer a una compañía sugiere para los trabajadores un grado de bienestar dado por la estabilidad de sus ingresos, pero también lo es lo que su empleo le puede ofrecer respecto a su propio crecimiento, es decir, nuevas perspectivas, crecimiento personal y profesional y en general el beneficio que se puede desprender de esto. Muchas veces se

suele pasar por alto las expectativas de los trabajadores, pues la empresa se limita a verlos como sujetos de producción sin reconocer sus necesidades reales. La verdad es que el talento humano y la manera en la que este es administrado es la clave del éxito para muchas empresas.

Reconocer esta problemática ha llevado a que se creen programas de gestión, implementación y aplicación de estrategias que abarquen las necesidades de los empleados. Y sobre todo que se preste una mayor atención a los trabajadores como seres humanos con fortalezas y debilidades. Esta mirada más humanista del papel de los trabajadores dentro de una empresa ha contribuido y al mismo tiempo se ve fortalecida a través de las iniciativas que abarcan tanto las necesidades internas como externas de la empresa (Ministerio de Educación Nacional, 2011).

Desde el Ministerio de Educación Nacional (2015) se ha acogido una estructura clave para el diseño de programas enfocados en el Bienestar Laboral, esta considera tanto la *esfera personal*, como la *esfera socio afectiva, familiar* y la *esfera ocupacional*. Al mismo tiempo se llama la atención sobre la pertinencia de desarrollar este tipo de programas dentro de las empresas de cualquier carácter, pues estos hacen parte de los lineamientos en administración pública nacional y además hacen parte de las buenas prácticas en gestión. Se resalta entonces la creación del sentido de pertenencia y el reconocimiento de los logros de los trabajadores, la generación de actitudes que demuestren el compromiso con los valores institucionales; lo más valioso es que estos al mismo tiempo que benefician a los trabajadores, producen un beneficio para la empresa en la medida en la que hay un mayor compromiso en el desarrollo de esta. La manera en la que se percibe la importancia del talento humano se traduce en la puesta en marcha de acciones que beneficien su calidad de vida.

De acuerdo con Badillo y Duarte (2013), la puesta en marcha de planes de Bienestar Laboral supone un trabajo estructurado, coordinado y planeado de la manera correcta para

satisfacer las necesidades de los trabajadores. Por eso, es importante mantener buenos canales de comunicación del trabajador con sus superiores, además de una buena relación para que estos se puedan expresar de la manera más sincera posible. Escuchar las necesidades de los trabajadores es una tarea importante que debe ser constante más allá de la necesidad de crear un Plan de Bienestar implica abarcar dimensiones como lo biológico, psicosocial, espiritual, cultural, social y otras que den cuenta tanto de sus necesidades personales y de supervivencia como de superación. Es así como se pueden establecer las áreas de intervención que se pueden abarcar y que proporcione una visión más amplia de la problemática.

Todo esto atañe además a la calidad de vida laboral, entendida como aquellas condiciones que pueden ser tanto internas como externas que enriquecen las cualidades humanas de los trabajadores. Al mismo tiempo, la calidad de vida permite que los trabajadores participen a nivel organizacional, se fortalezca su autonomía, participación, creatividad, características de liderazgo, comunicación interna de la empresa y la creación de una cultura responsable de trabajo (Badillo y Duarte, 2013).

Finalmente, la gestión de talento humano tiene un elemento importante que suele olvidarse especialmente en empresas con un amplia trayectoria y empleados que tienen amplia experiencia, y es la motivación dentro del trabajo. La motivación en este sentido se refiere especialmente al compromiso que debe sentir el trabajador y el sentido de pertenencia. Esto a nivel empresarial se entiende como los objetivos de rendimiento y productividad y finalmente son los objetivos que se pueden alcanzar a través de la puesta en marcha de los planes de Bienestar Laboral. Para Sánchez (2008) la voluntad y la motivación de los trabajadores se puede gestionar a través de medidas efectivas que busquen el bienestar en el ambiente de trabajo.

Estos aspectos, aunque son muy importantes, muchas veces se suelen obviar o pasar por alto, especialmente en empresas industriales de gran tamaño que manejan un amplio número de trabajadores. Los mismos trabajadores desconocen sus derechos y se someten a condiciones de trabajo pocos favorables que a largo plazo pueden generar molestias mayores. Lo que es más, no se construyen canales de comunicación interna que permitan que se consideren las necesidades de los trabajadores y lo que ellos pueden aportarle al desarrollo de la empresa.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se reconoce la problemática alrededor de la falta de un plan de bienestar encaminado a los trabajadores de la empresa Magic Party S.A.S. enfocado en mejorar las condiciones personales, socioafectivas, familiares y ocupacionales. Este interés surge con miras a crear un programa de incentivos que mejore la salud laboral de los trabajadores y que al mismo tiempo se generen otro tipo de beneficios indirectos para la empresa, como el mejoramiento de los niveles de producción y funcionamiento en general.

Al respecto de tal propósito, se establece, a partir de un ejercicio de consulta teórica y legal, los criterios que permitan determinar cuáles pueden ser las necesidades de los empleados en materia de bienestar, reconociendo la urgencia de crear incentivos alrededor de la remuneración económica y alcanza una mejora en los niveles de salud emocional de los empleados durante el desarrollo de sus responsabilidades. Se toma como consideración que, debido a la trayectoria de la empresa, el personal se encuentra muchas veces ante situaciones como la monotonía, el estrés, la falta de motivación y la disminución de la calidad de su desempeño; razón que justifica y permite el reconocimiento de la importancia de crear un plan de bienestar que responda a dichas necesidades.

Teniendo en cuenta la problematización anterior, se evidencia la necesidad de que en la empresa Magic Party S.A.S. se formule un Plan de Bienestar debidamente estructurado a partir de

las consideraciones y dimensiones que se refieren a la calidad de vida laboral de los trabajadores que componen esta empresa familiar. A nivel personal esto supone un reto en el que se ponen en marcha los saberes aprendidos durante la formación académica y la articulación de la práctica a través de medidas efectivas en la gestión de personal. Por tal motivo, este trabajo busca suplir las necesidades y expectativas del talento humano que hace parte de la empresa mencionada y generar un documento coherente y eficaz acorde a los planteamientos del Bienestar Laboral.

Pregunta de investigación

De acuerdo con el planteamiento del problema, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles serán las condiciones que se articulan dentro de un Plan de Bienestar para propiciar el mejoramiento de la calidad de vida y así el bienestar laboral de los trabajadores de la empresa MAGIC PARTY S.A.S.?

Objetivos

General:

Establecer las condiciones que se articulan en la construcción de un Plan de Bienestar, que proporcionen el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar laboral de los trabajadores de la empresa MAGIC PARTY S.A.S.

Específicos:

Identificar los elementos conceptuales y estructurales que definen y componen los Planes de Bienestar en las empresas.

Diagnosticar las necesidades de los trabajadores respecto a la construcción de un Plan de Bienestar que proporcionen el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar laboral de los trabajadores de la empresa MAGIC PARTY S.A.S.

Analizar las necesidades y componentes que deben considerarse en la construcción de un Plan de Bienestar que proporcionen el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar laboral de los trabajadores de la empresa MAGIC PARTY S.A.S.

Formular estrategias, actividades y procesos que contribuyan al mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de los funcionarios de la empresa MAGIC PARTY S.A.S. con el interés de propiciar un mayor compromiso, sentido de pertenencia e identidad con la organización y generar un ambiente saludable de trabajo a través de la propuesta de un Plan de Bienestar.

Justificación

La importancia que tiene ese trabajo radica en el bienestar laboral de los empleados que hacen parte de cualquier empresa. El interés por generar un ambiente de trabajo que motive constantemente a su talento humano y que este se comprometa con los objetivos empresariales trae muchos beneficios no solo a nivel productivo, sino también de impacto social para la empresa. Entender la manera en la que se elabora una propuesta de Plan de Bienestar permite visibilizar todos los componentes que hacen parte del quehacer de los trabajadores. Los trabajos investigativos sugieren que muchas empresas elaboran este tipo de planes articulando una serie de requerimientos básicos, lo que sugiere un síntoma positivo dentro del entorno empresarial. Particularmente en la empresa Magic Party S.A.S. a pesar de que hay políticas que favorecen a las mujeres cabezas de familia, no se ha consolidado aún un Plan de Bienestar enfocado especialmente

en sus empleados. Por tal motivo, el interés es consolidar una propuesta que se adecúe a las necesidades y expectativas particulares de la empresa y que resulte en grandes beneficios para esta.

La relevancia de un programa de bienestar laboral se centra en la preocupación por mejorar la calidad de vida del talento humano, que es el motor principal de cualquier empresa. Su intención más allá de crear un ambiente laboral favorable e integrar los esfuerzos de los empleados, es el de buscar el bienestar físico y mental de esos, involucrando además los núcleos familiares. De esta manera, se busca optimizar la relación entre la familia y la empresa a través del sentido de pertenencia y el vínculo que crea el trabajador con sus responsabilidades. Las dimensiones que se abarcan son el desarrollo profesional del trabajador, el personal y el familiar, por lo tanto, se requiere la contribución de saberes interdisciplinares. Esto trae entonces la necesidad de hablar de la pertinencia que tiene el desarrollo de este trabajo para el desarrollo profesional, a través de la puesta en práctica de los saberes aprendidos. Poner en marcha este tipo de saberes resulta además un reto en la medida en la que se busca implementar medidas que sean acordes a los lineamientos básicos y que al mismo tiempo le sirvan a la empresa en la que se está trabajando.

Finalmente, este trabajo busca suplir las necesidades y vacíos que pueda tener la empresa frente a la calidad de vida y bienestar de sus trabajadores, sin desconocer las iniciativas que se han gestado bajo la filosofía de los fundadores. Esto debe ser visto como una inversión que realiza la empresa y un compromiso de trabajo que articule los saberes aprendidos y la proyección de estos para el investigador. A mediano y largo plazo, esto va a llevar a un impacto positivo en términos de productividad, compromiso, mejora del clima laboral e incluso en la reputación y proyección de la empresa dentro de la sociedad. Se espera entonces cumplir con las expectativas mencionadas para esta justificación y generar una propuesta de Plan de Bienestar sólida que se preocupe por el bienestar de los trabajadores de la empresa Magic Party S.A.S.

Aspectos metodológicos

La elaboración de un Plan de Bienestar para una empresa requiere de un proceso de planeación estratégico que abarque tanto la dimensión teórica como la práctica. De acuerdo con ese tipo de trabajo y los propósitos articulados en el planteamiento del problema, se desarrolla un trabajo investigativo de paradigma cualitativo con alcance analítico y propositivo. La investigación es fundamentalmente de tipo descriptivo, aunque combina aspectos del tipo de investigación-acción; ello, en razón del alcance que se ha propuesto. Los datos que se manejan son tratados desde el enfoque cualitativo, de manera que responden a las categorías de análisis que se proponen dentro de la investigación para reconocer las características generales de la empresa y la percepción de los trabajadores frente a estas. A considerar, las categorías definidas son: esfera personal, esfera socioafectiva o emocional y esfera familiar. Sumado a ello se determinan las siguientes subcategorías: motivación, calidad de vida laboral, responsabilidades, desempeño, remuneración, relaciones interpersonales, trabajo en grupo, comunicación interna y reconocimiento de logros.

Desde el enfoque cualitativo se establecen las siguientes premisas respecto a la investigación: primero, se trata de un desarrollo inductivo, en el que se van a ir exponiendo los elementos de análisis, para finalmente presentar una serie de conclusiones. Y segundo, el problema es visto como un todo, de manera que se han establecido previamente las categorías y subcategorías teóricas y conceptuales que posibilitan un mejor ejercicio en el análisis (Álvarez, 2003). Con respecto a su alcance analítico, ello supone para la investigación un ejercicio de nivel perceptual y aprehensivo, en el que el estudio adopta su carácter descriptivo en tanto busca establecer las condiciones que requiere la elaboración de un Plan de Bienestar adecuado a las necesidades de la empresa MAGIC PARTY S.A.S.

Por su parte, al ser una investigación de alcance proyectivo, permite que el investigador, a través de su pensamiento crítico, formule estrategias de mejoramiento ante una situación que puede estar presentando problemas o en la que no se está aprovechando de manera adecuada los recursos del contexto de esta (Hurtado, 2012). Para lograr esto, el desarrollo metodológico le debe permitir conocer a fondo el problema de investigación, es decir, el evento que se quiere modificar, el proceso causal (la explicación de las causas del problema) y, finalmente, proponer posibilidades a partir de las condiciones que rodean el problema. En ese sentido, después de indagar acerca de los requerimientos de un Plan de Bienestar se diseña la propuesta dentro de la cual se consideran las actividades enfocadas en la integración, la convivencia, el reconocimiento a los trabajadores, los incentivos, el cuidado de la salud y los estilos de vida saludable, los hábitos saludables dentro de la empresa, pausas activas, talleres, recreación, integración familiar, acompañamiento psicológico, capacitaciones, actividades lúdicas, deporte, entre otras.

Vale la pena resaltar también las características que son propias del alcance propositivo, dentro de las que se encuentra el tipo investigación-acción. Se enmarca como un tipo de trabajo que necesita, por un lado, fundamentación teórica y, por otro parte, un diseño metodológico que tienda a la formulación de una propuesta o estrategia de mejoramiento. En términos prácticos y de acuerdo con lo establecido por Kemmis y McTaggart (1988) la investigación-acción presenta las siguientes características: es participativa, pues las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas. La investigación sigue una espiral introspectiva: una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión. Es colaborativa, se realiza en grupo por las personas implicadas. Crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación. Es un proceso sistemático de aprendizaje, orientado a la praxis (acción críticamente informada y comprometida). Induce a teorizar sobre la

práctica. Somete a prueba las prácticas, las ideas y las suposiciones. Implica registrar, recopilar, analizar juicios propios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre; exige llevar un diario personal en el que se registran todas las reflexiones. Es un proceso político porque implica cambios que afectan a las personas. Realiza análisis críticos de las situaciones. Procede progresivamente a cambios más amplios. Empieza con pequeños ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, avanzando hacia problemas de más envergadura; la inician pequeños grupos de colaboradores, expandiéndose gradualmente a un número mayor de personas.

En cuanto al diseño metodológico, su estructura se adecúa al cumplimiento de los objetivos específicos propuestos para la investigación y, en consecuencia, el cumplimiento del objetivo general. La primera fase se lleva a cabo por medio de la selección y revisión de documentos teóricos y legales que permitieron definir las categorías con que se efectuó el análisis de la investigación; esto es, los criterios que se consideran para que una Plan de Bienestar responda satisfactoriamente con el clima laboral, la calidad de vida de los trabajadores y el crecimiento de la empresa. En ese sentido, se definieron las categorías y subcategorías ya mencionadas, que se fundamentan especialmente en el bienestar laboral de los trabajadores a partir de sus dimensiones personales, afectivas, emocionales y familiares. Posteriormente se elaboró un diagnóstico de las necesidades percibidas por los trabajadores en relación a tales categorías; esto se llevó a cabo por medio de la aplicación de una encuesta tipo Likert que reúne 12 preguntas que buscaban medir el nivel de satisfacción de los trabajadores en aspectos como calidad de vida laboral, desempeño de su trabajo, incentivos, condiciones salariales, equipo de trabajo, entre otros. Al ser una encuesta que mide la percepción de los trabajadores al respecto de estos asuntos, se detectó su nivel de satisfacción teniendo 5 como el punto de mayor satisfacción y 1 como el punto de menor satisfacción. La percepción de los sujetos resultó esencial, pues a partir de allí se pueden definir

las actividades necesarias para suplir los vacíos que se puedan presentar frente a la gestión del talento humano. Para efectos de su conocimiento, el modelo de encuesta se puede encontrar en los anexos.

Después de la recolección de datos, en donde se contemplan las dos fases anteriores, se efectúa un análisis de resultados en que se combinan tanto los datos arrojados por la encuesta como el marco teórico y legal, de manera que la interpretación de los resultados no estuviera al arbitraje del investigador, sino que tuviera su fundamento en la información encontrada en terreno y la previamente consultada en la documentación. Además del ejercicio de analizar la situación de la empresa y los requerimientos de los Planes de Bienestar, este trabajo metodológicamente se planteó sobre alcance proyectivo en la medida en la que centró su propósito en la formulación de una propuesta para solucionar una situación determinada que se ha considerado como problemática y que fue expuesta en el primer apartado de esta sección. De este modo, la última fase se refiere al diseño de las actividades que van a hacer parte del Plan de Bienestar, así como los controles que se deben llevar a cabo para asegurar la continuidad del programa y la mejora continua, teniendo como referente de acción las dimensiones personal, afectiva y familiar en la propuesta. Esto contempla aspectos como: en cuanto a lo personal, la salud mental del trabajador, su calidad de vida, la remuneración justa y el reconocimiento de sus necesidades laborales; en cuanto a lo afectivo, establecer buenas relaciones de trabajo, alcanzar niveles satisfactorios de motivación para su labor y una percepción positiva de sí mismo y de su desempeño; por último, sobre lo familiar, aborda aspectos como el vínculo con la familia, sus condiciones de salud y bienestar, condiciones de vivienda y, en general, los gastos sociales que a esta esfera corresponden.

Finalmente, la población y muestra con que se llevó a cabo la recolección de datos, específicamente la aplicación de la encuesta, fue con los trabajadores de la empresa Magic Party

S.A.S. La muestra consideró la participación de 40 empleados de las diferentes áreas a quienes se les aplicó la encuesta mencionada, cuyos resultados fueron el referente para establecer elementos del diseño de la propuesta final. De los 40 empleados de la muestra, 27 son operarias, todas mujeres con nivel de escolaridad bachiller, los otros 13 empleados hacen parte del sector administrativo, de los cuales hay personas de mercadeo y ventas, un ingeniero de producción y personal administrativo y de talento humano, que son los encargados del funcionamiento administrativo de la empresa.

Capítulo 3. Aspectos Teóricos, Legales y Conceptuales

Se presenta a continuación una aproximación a la problemática mencionada anteriormente, a través del desarrollo de unos antecedentes investigativos a través de los cuales se puede analizar la manera en la que se le ha dado tratamiento al concepto de bienestar laboral, un marco legal en el que se enuncian las normas más relevantes que hacen parte de la legislación de Colombia respecto al bienestar laboral y finalmente un marco conceptual y teórico.

Antecedentes

En primer lugar, se presenta una pequeña recopilación de antecedentes investigativos que han precedido esta investigación, para indagar acerca de su metodología y referentes conceptuales y teóricos que puedan enriquecer el desarrollo de este trabajo y reconocer la manera en la que se le ha dado tratamiento a la problemática. Sin embargo, se tomaron en cuenta aquellos trabajos relacionados con el tema de los Planes de Bienestar y no concretamente los Planes de Bienestar

que han desarrollado muchas empresas y que se encuentran disponibles en internet, pues todos estos guardan una estructura similar, pero que difieren para cada organización.

Como parte de la conceptualización del término de bienestar laboral, Aguilar, Cruz y Jiménez (2007) consideran en primera medida el Estado de Bienestar, entendido desde sus inicios en el Siglo XIX como una manera de actuar, prevenir y proteger a los trabajadores de cualquier empresa a través de medidas que buscaran mitigar los riesgos físicos o estructurales a los cuales pudieran estar expuestos. Este fue un primer acercamiento hacia las necesidades de crear un entorno laboral seguro, pero que todavía no consideraba factores emocionales o relacionados con la salud mental de los trabajadores. Se debe tener en cuenta que, en ese momento, prevalecía la productividad sobre el bienestar y que los trabajadores eran considerados únicamente como mano de obra.

Como parte del desarrollo de la sociedad, se fueron haciendo evidente las necesidades de los trabajadores no solo respecto a un entorno laboral seguro, sino también hacia uno saludable, en el que su salud mental y bienestar fue tomando mayor protagonismo. Los modelos de empresa también contribuyeron hacia esto, pues se trataba ya no solo de industrias cuyo objetivo era generar una mayor productividad, sino también de organizaciones que funcionaban a través de las capacidades e ideas de sus trabajadores.

Bajo esa mirada, Beltrán (2014) hace un análisis acerca de la incorporación de los factores psicosociales como parte de los riesgos que se pueden padecer dentro del desarrollo de las actividades comerciales de una empresa, así como las consecuencias sobre sus trabajadores. Esta mirada ha venido tomando un mayor protagonismo en la medida en la que el desarrollo de la sociedad lleva a pensar en un contexto dinámico y transformador que puede generar consecuencias tanto positivas como negativas. Entonces, estos factores pueden estar asociados tanto al bienestar

y salud de los trabajadores, como a otro tipo de efectos negativos como enfermedades asociadas al estrés laboral, ausentismo, desmotivación dentro del puesto de trabajo, menor desempeño laboral e insatisfacción como consecuencia de un estancamiento profesional. Esta es una mirada que amplía el panorama de la problemática de necesidad de planes de bienestar laboral que consideren todos estos factores, de manera que se pueda solucionar de manera satisfactoria la responsabilidad de todas las empresas por responder por las condiciones laborales de sus trabajadores.

Precisamente, para Córdoba (2013) los factores psicosociales se desarrollaron como parte del modelo de salud mental de Peter Warr (1998), en el que se recogen aportes de la psicología y la sociología dentro del desarrollo del trabajo al interior de una empresa. Este modelo se adentra a variables que no habían sido consideradas anteriormente como lo individual, lo ambiental, lo demográfico y todas aquellas que incidieran sobre la salud mental. Para Córdoba (2013), es importante que se piense el Bienestar Laboral a partir de este modelo y más específicamente, a partir de los componentes que inciden sobre la salud mental: el primero de ellos es la competencia, que se relaciona con los recursos (de diferente naturaleza) con los que dispone el trabajador para desarrollar sus responsabilidades dentro del trabajo. La aspiración, que representa la motivación de los empleados frente a nuevos desafíos, metas y oportunidades. La interdependencia, que mide el desempeño de los trabajadores a partir de su propia autonomía y dependencia, y que busca además señalar el trabajo en equipo. El bienestar psicológico que se refiere a las emociones y el estado afectivo de los trabajadores con respecto a su entorno y finalmente el funcionamiento integrado, que hace referencia a la multiplicidad del estado mental de una persona y cada uno de los factores que pueden afectar su estabilidad emocional. Por eso, se habla de factores psicosociales más allá de los factores psicológicas, en la medida en la que el entorno tiene una gran influencia

en la salud mental de las personas y, por lo tanto, el bienestar laboral debe preocuparse más allá del ambiente laboral de sus trabajadores. Un ejemplo de ello ha sido la incorporación de la familia dentro del desarrollo de los planes de bienestar laboral.

A partir de allí, hablar del bienestar laboral implicó varias miradas que consideraran todas aquellas variables que pudieran incidir de manera positiva y negativa dentro del desarrollo de las actividades comerciales y que afectaran directamente la capacidad de producir de los trabajadores. Esto ha surgido sobre todo recientemente como una manera de responder a las nuevas dinámicas de la sociedad y del entorno empresarial donde prevalece la relación de la empresa con la sociedad y así mismo con sus trabajadores y demás personal que esté involucrado en el desarrollo de sus actividades. Esta es una mirada que lleva a pensar entonces en el impacto de la empresa sobre la sociedad.

Garrosa y Carmona (2011) por su parte, hablan de la necesidad de abordar variables como la salud y el bienestar dentro de la consideración de los riesgos psicosociales del trabajo que se pueden padecer y que deben ser tomados en cuenta por el área de recursos personales de cualquier empresa. Todo esto está relacionado con un desarrollo óptimo laboral que se encamina hacia una alta productividad, alta calidad de trabajo, desarrollo del sentido de pertenencia y desarrollo de la creatividad de los trabajadores. En efecto, este tipo de gestión muchas veces se pasa por alto ya que muchos administradores prefieren sacrificar el bienestar laboral por una alta productividad.

Espinosa y Morris (2011) también hablan de la calidad de vida en el trabajo, como una manera de aumentar los estándares de calidad del trabajo a partir de condiciones favorables para los empleados, que a su tiempo ayuden a la empresa a tener una mayor competitividad frente a su mercado. Es así como los recursos humanos toman un papel fundamental y en ese sentido, la empresa debe asumir la responsabilidad de manejar dichos recursos. Esto lleva a la humanización

de los ambientes laborales, para que las condiciones de trabajo sean estables y favorables para los empleados y a través de estas medidas se cree un vínculo directo con el rendimiento económico. Esto también debe corresponder con la responsabilidad social empresarial, en la medida en la que se deben tomar acciones para favorecer a las personas que hacen parte de una organización.

Bajo esta mirada, Ibermutuamur (2014) considera que hablar de la empresa saludable a partir de sus prácticas de bienestar laboral hace parte de una estrategia de gestión que adquiere mayor popularidad con el tiempo. Es así como en la actualidad las empresas han pensado su desarrollo a partir de las personas que hacen parte de su organización, así se han creado una serie de estrategias encaminadas a generar beneficios tanto para los trabajadores como para sus familias, es un entorno en el que prevalecen los aspectos éticos y el trabajo cooperativo. Se considera que este tipo de gestión no solo lleva a aumentar los índices de productividad, sino también a solucionar problemáticas como el absentismo laboral. Los programas de bienestar laboral consideran también las buenas prácticas laborales a partir del desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores, de manera que los objetivos personales son afines a los objetivos empresariales.

Vanegas (2018) considera que, como parte de la responsabilidad de la empresa por crear un plan de bienestar para sus empleados, se debe seguir un programa de capacitación respecto a estos aspectos relacionados con el bienestar y que se constituyen como derechos para todos los trabajadores de Colombia, ya que para la autora también hay una problemática relacionada con el desconocimiento de los valores asociados al bienestar laboral. Esto lleva a que trabajadores acepten condiciones desfavorables para el desarrollo de sus actividades, y sientan que no tienen derecho de ejercer ningún tipo de queja. También lleva a que se desconozca el procedimiento adecuado para llevar a cabo este tipo de planes y que se considere como un requisito más dentro de la gestión de personal.

Precisamente para evitar esto, Vanegas (2018) considera imprescindible recurrir a una estructura debidamente diligenciada que considere aspectos como: el bienestar y el liderazgo, es decir, el clima organización, la cultura empresarial y los canales de comunicación y las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores y sus superiores y demás compañeros de trabajo. El liderazgo es un factor amigable dentro de la construcción de los planes de bienestar, pues es un medio que se utiliza para reconocer las necesidades de los trabajadores. La cultura organizacional, que lleva a que los planes de bienestar no representen únicamente un requisito dentro de la empresa, sino que sea algo que se instaure de manera profunda en el diario vivir de la empresa y que se ponga en práctica por cada uno de sus trabajadores.

Calderón, Murillo y Torres (2003) consideran que la cultura organizacional es un elemento que lleva a repensar las estructuras antiguas que conforman el modelo empresarial y que busca integrar tanto lo técnico como lo psicosocial, de manera que se integran una serie de valores que revitalizan el papel o mejor, el impacto de las empresas dentro de la sociedad. Esto ha llevado a la integración de factores como la tecnología, el internet de las cosas, la manera en la que se desarrollan las tareas, la manera en la que se producen y ofertan los productos y servicios y en general, la esencia de la empresa frente a su naturaleza comercial. Indudablemente esto compete a una mirada sociocultural que corresponda a las necesidades del medio, teniendo en cuenta que la sociedad está en cambio constante. Por tal motivo, los planes de bienestar se deben entender como un trabajo que requiere de una gran rigurosidad y consideración de aspectos esenciales dentro de la calidad de vida laboral. Se habla entonces de estrategias que permitan potenciar la lealtad de los trabajadores, su motivación para realizar sus responsabilidades y la creación de espacios en los cuales sientan que sus ideas y opiniones son tenidas en cuenta.

Para Delgado (2014) la motivación organizacional dentro de la cultura organizacional y la elaboración de planes de bienestar para los trabajadores lleva a pensar en la manera en la que la organización puede contribuir al desarrollo personal y laboral de sus empleados. En ese sentido, se han creado estrategias y actividades encaminadas a fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores y que contribuyen a una mayor productividad de la empresa. Así, no solo se estaría generando un beneficio para la empresa, sino que se estaría generando una oportunidad para que las personas crezcan profesionalmente y sientan el apoyo de su organización para lograrlo. El reconocimiento de este tipo de capacidades y además de los logros de las actividades diarias, es una manera de recompensar las capacidades y la participación de las personas dentro del desarrollo de las actividades comerciales. Sin embargo, este reconocimiento se debe encaminar hacia las actitudes y logros que vayan más allá de lo que son las responsabilidades básicas, esto es, premiar el ingenio y la creatividad de los empleados, siempre y cuando la misma empresa promueva este tipo de aptitudes. Sin lugar a duda, el dinero suele ser un gran estímulo para el personal, teniendo en cuenta las necesidades individuales, sin embargo, no se deben centrar únicamente en este tipo de estímulos, sino también crear alternativas que generen entusiasmo, competitividad sana, producción e incluso disminución del estrés y más trabajo cooperativo.

Todos estos aspectos han sido tenidos en cuenta dentro de las políticas nacionales en torno al trabajo digno y decente en Colombia, y que de acuerdo con la Procuraduría General de la Nación (2016), es esencial que se establezcan una serie de controles que permitan generar un ambiente de trabajo dignificado para todos los colombianos a partir de condiciones saludables de trabajo. De acuerdo con el ente, los colombianos tienen una serie de derechos que permiten establecer una relación entre la seguridad social y el trabajo, de manera que se pueden gozar de una serie de condiciones que hacen parte de los derechos básicos. Esta mirada permite visualizar el aspecto

más político del desarrollo del trabajo en Colombia y lleva a la inevitable reflexión acerca de qué manera se les da cumplimiento a las políticas propuestas por el Estado para favorecer un estado de bienestar laboral. Esto se enfrenta indudablemente a la autonomía de las empresas, sobre todo las que hacen parte del sector privado, pero esto no significa que no se rijan bajo ciertas normativas. Esta mirada además lleva a considerar el desempleo como una preocupación dentro del bienestar laboral y los empleos informales a los que gran parte de la población tiene que recurrir como consecuencia de una situación de desigualdad de oportunidades.

De acuerdo con la revisión hecha, los antecedentes surgieren que la elaboración de planes de bienestar laboral debe ser dirigida por una preocupación genuina por lograr una excelente calidad de vida laboral de los empleados, y como una manera de retribuir a los esfuerzos, habilidades y capacidades de los trabajadores, reconociendo plenamente su humanidad y los factores que los pueden afectar de manera negativa como positiva. En ese sentido, es importante considerar la salud mental de las personas y la salud del entorno laboral en el que se encuentran día a día durante su jornada laboral. Esto debe partir además como una manera de realizar una gestión estratégica del manejo de los recursos personales de la empresa, que contribuirá a corto, mediano y largo plazo, a generar mayores índices de productividad y a repensar la manera en la que la empresa se relaciona con la sociedad. Como se pudo evidenciar, las empresas deben responder a los cambios que se van gestando dentro de la sociedad y que se preocupan cada vez más por generar un impacto positivo dentro del mercado a través de técnicas limpias y seguras con el medio ambiente y el tratamiento de los empleados de manera digna e incluso recreativa.

Marco legal

A continuación se articula el marco legal para ampliar el marco referencial alrededor de la planeación y estructuración de los planes de bienestar empresarial en Colombia. Estas son normas vigentes que vigilan y controlan la manera en la que se crean los estímulos e incentivos que hacen parte de la preocupación por crear entornos de trabajo saludables para los trabajadores. A continuación, se muestra cada una y su explicación:

- Decreto 614 de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País. Este decreto permitió establecer el área que dentro de las empresas se debe responsabilizar por el bienestar de sus empleados a través de programas de acompañamiento.

- Ley 100 de 1993, crea el sistema de seguridad social integral, para la protección servicios sociales a los habitantes del territorio nacional. Esto permitió cobijar en un mismo conjunto a entidades tanto públicas como privadas, para crear unos regímenes generales para tratar temas como la salud, la pensión, los riesgos profesionales y otro tipo de servicios sociales en los que se contempla también el bienestar laboral.

- Decreto 1567 de 1998: Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado. Este fue fundamental para crear una serie de disposiciones que favorecían los estímulos de los empleados como parte de los programas de bienestar.

- Ley 789 de 2002, que se reconoce como parte de la Reforma Laboral, busca regular a través de ciertas normas el apoyo al empleo a través de medidas de protección social y además se modificaron algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo relacionado entre otras cosas, con los procesos de contratación.

- Decreto 1227 de 2005, a través del cual se establece el carácter de obligatoriedad del sistema de estímulos con la intención de motivar en los empleados un desempeño eficaz que corresponda a su sentido de pertenencia con la empresa. Estos estímulos se asumen como parte de los programas de bienestar laboral. Particularmente en el artículo 70, se establece que los empleados y sus familias deben ser vinculados a programas de protección y servicios sociales que vayan desde lo recreativo, artístico, cultural, cuidado de la salud, programas de vivienda, entre otros servicios sociales.

- Ley 1010 de 2006, Adoptar medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Esto como respuesta a las situaciones que perturben la salud mental y física de los empleados.

- Decreto 1083 de 2015, a través del cual se establece que los planes de estímulos e incentivos deben ser reconocidos dentro de los planes de bienestar social y que se reconocen a partir de un buen desempeño laboral, con lo que se espera fomentar una cultura comprometida de trabajo. Al mismo tiempo, este decreto reconoce la participación de todos los trabajadores en la articulación de los planes de bienestar y además la intervención de superintendencias para un diagnóstico acertado de las necesidades de los empleados.

Marco conceptual

En este apartado se presenta la conceptualización del Plan de Bienestar, entendido como una herramienta que se elabora desde la gestión del talento humano y la gerencia responsable en una empresa. Para empezar, el Bienestar Social Laboral es definido como un estado que es añorado

por los trabajadores de una empresa. Este estado supone una serie de beneficios que se pueden lograr a través de la articulación de planes, estrategias y programas desde la gerencia que busquen mejorar la cotidianidad de los trabajadores no solo dentro de la empresa, sino también en planos más personales, familiares e incluso sociales (Aguilar, Cruz y Jiménez, 2007). Bajo esta misma mirada, se busca fortalecer las relaciones que se dan a nivel interno y externo entre los trabajadores e incluso entre los trabajadores y sus familias.

Para Aguilar, Cruz y Jiménez (2007), el Bienestar Laboral es un elemento de gran importancia dentro del entorno empresarial, pues considera una dimensión humanística del trabajo y la producción que termina por acercar la empresa con la sociedad desde un plano más emocional que simplemente económico. Este proceso se considera como algo enriquecedor para la empresa en la que se construye, pues no solo se busca favorecer las condiciones de desarrollo y la calidad de vida de los trabajadores, sino que además se impulsa el trabajo en equipo y participativo hacia el fortalecimiento de los valores empresariales. Es indudable entonces hablar de la importancia que tiene el plano social al interior de la empresa, así como lo que se proyecta a nivel exterior, y la familia es el nodo que conecta de manera más natural cada espacio.

El término de Bienestar Laboral se entiende especialmente a partir del término de calidad de vida, que al mismo tiempo supone una serie de factores de diferente naturaleza, como lo menciona Blanco (1985), algunos de estos son: los factores antecedentes objetivos, es decir, la calidad de vida laboral como una realidad de la situación laboral de los trabajadores; los factores antecedentes subjetivos como aquellas situaciones o actuaciones que realiza el trabajador sobre su propio bienestar laboral; los factores consecuentes objetivos, como aquellos que se realizan en el lugar de trabajo y que se ajustan de acuerdo a las necesidades del trabajador; los factores consecuentes subjetivos, en el que la calidad de vida laboral se considera como una experiencia

subjetiva, es decir, aquellos elementos que experimenta el trabajador en el desempeño de sus labores. Estos factores ayudan a entender la variedad de perspectivas que puede tener el término de acuerdo con las dimensiones que afecta.

Adicional a esto, existe una serie de condiciones objetivas que afectan el ambiente de trabajo y la calidad de vida laboral, dentro de estas se puede encontrar el medioambiente físico, es decir los accidentes que pueden ocurrir en el entorno, la fatiga, malas posturas, un espacio inadecuado de trabajo, entre otros. Estos son riesgos que se pueden encontrar en el ambiente laboral y que van a variar dependiendo de la actividad comercial de cada empresa. En el medioambiente tecnológico se puede encontrar la falta de conocimiento para manejar un equipo o maquinaria en general, la deficiencia de mantenimiento, entre otros. El medioambiente contractual es aquel relacionado con el salario, uno de los aspectos que más incidencia tiene en la motivación y la satisfacción laboral, se habla entonces de la falta de estabilidad en el puesto de trabajo, falta de oportunidades de crecimiento, etc. Respecto al medioambiente productivo se habla de horarios prolongaos de trabajo, sobrecarga laboral, falta de oportunidades de promoción (Granados, 2011).

Granados (2011) habla también de las condiciones subjetivas entre las cuales se encuentra la esfera privada y el mundo laboral, es decir los problemas de tipo afectivo o que son externos como los relacionados con las responsabilidades y la familia. Respecto al individuo y su actividad profesional se habla del aprovechamiento del conocimiento y habilidades de los trabajadores, su autonomía, y la capacidad de participación en las decisiones de la empresa. En cuanto a la organización y la función directiva se habla de las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización, la comunicación que se lleva con los directivos, la confianza, los canales de comunicación, y en general la manera en la que el grupo construye una identidad y crece a partir de ella. Finalmente, se habla de los beneficios a los que puede aspirar el trabajador y la manera en

la que se vincula a la familia dentro de las actividades de la empresa, así como las actividades de esparcimiento y recreación que buscan afianzar el vínculo de la empresa con sus trabajadores y con la sociedad.

Otro rasgo de la calidad de vida laboral es mencionado por Schalock y Verdugo (2007) en Ríos (2012), respecto a las dimensiones que se deben abarcar y afectan directamente la vida laboral: la primera es el desarrollo personal, es decir, la capacidad de entrenar o ejercitar las habilidades funcionales, el conocimiento, los retos y los logros que se dan dentro del trabajo. Lo segundo en la autodeterminación, es decir la manera en la que se dan las elecciones, las metas que son personales y en general el control del personal; pero que, además, están altamente relacionadas con los factores de interdependencia al interior de una organización. Como expone Córdoba (2013), de la autodeterminación (autonomía en sus palabras) depende el desempeño que se pueda alcanzar relacionado con el trabajo en equipo; es decir, la autonomía implica un ejercicio de responsabilidad del cual depende el trabajo colectivo, por lo tanto, puede establecerse como una de las bases de la interdependencia al interior de las empresas.

Se habla de las relaciones interpersonales, las relaciones familiares y las amistades que construyen la propia identidad del individuo. Lo cuarto que se considera es la inclusión social, es decir los roles que se asumen dentro de una comunidad. Lo quinto son los derechos que son inherentes al ser humano. Lo sexto, es el bienestar emocional, un factor muy relevante a la hora de hablar de satisfacción laboral y que se refiere especialmente a las dimensiones subjetivas de la problemática de la calidad de vida laboral. Lo séptimo es el bienestar físico, y la manera en la que la empresa cuida de sus trabajadores. Finalmente, el bienestar material, en el que se habla de las condiciones que tiene el trabajador en el ejercicio de sus funciones. Todas estas dimensiones

contribuyen a hablar de bienestar laboral y calidad de vida, ya sea por su ausencia como por su incidencia (Ríos, 2012).

Dimensión emocional y personal del Bienestar Laboral

A su vez, hablar de Bienestar Laboral implica también hablar de qué se considera como un buen trabajo y los entornos saludables de trabajo. Ibermutuamur (2014) considera que un buen trabajo es aquel que puede establecer una relación positiva con la salud y el bienestar de las personas, mientras que tanto el hecho de no tener trabajo como tener uno malo significa alteraciones de la salud tanto física como emocional y por lo tanto un no bienestar laboral. Los trabajos en su totalidad deben asegurar que la persona que los ejerce no se enferme o se lesione y en cambio aprovechar los impactos positivos que tienen sobre la salud y el clima laboral favorable en los trabajadores.

Por lo tanto, una empresa saludable es aquella que asume bajo su responsabilidad la creación de entornos de trabajo que sean saludables para sus empleados. Además, debe imperar un respeto por los demás y el papel que desempeña cada uno dentro de una empresa para valorar así el trabajo de cada uno. Eso refuerza la productividad y la efectividad en la realización de cualquier trabajo y fortalece emocional y psicológicamente a las personas (Ibermutuamur, 2014).

Precisamente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2010) habla de los entornos saludables y plantea una definición más clara y los define como:” un estado de bienestar que es físico, mental y social y que no se refiere únicamente a la ausencia de una enfermedad o dolencia”. Esta definicione deben involucrar diferentes dimensiones que consideran desde el medio físico de trabajo, la salud y la seguridad ocupacional, los riesgos, entre otros, así como los hábitos de salud, los estilos de vida y los factores psicosociales, así como los vínculos dentro de la sociedad. Además

de esto, se reconoce la necesidad de espacios libres de peligros, políticas sustentables, programas y promoción de la salud dentro de la empresa.

La OMS reconoce las iniciativas institucionales y las políticas internas como medidas obligatorias para evitar los problemas de salud físicos y mentales que se pueden dar dentro de una organización, al mismo tiempo que se busca generar un beneficio a nivel económico, productivo y social que contribuya a la mejora continua. Finalmente, se reconoce el papel de los trabajadores y los jefes para la promoción de políticas e indicadores de una buena calidad de vida en el trabajo, algunas de estas son la salud y seguridad en los espacios físicos de trabajo, el bienestar psicosocial y el ambiente de trabajo, los recursos de salud y las políticas que cuidan de la salud de los trabajadores y de sus familias.

Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora (2017) consideran que la salud mental de los trabajadores es esencial dentro de la empresa y que deben existir programas para la promoción de la salud mental que busquen prevenir los trastornos mentales dentro del trabajo. Uno de los factores que más influyen en la afectación de la salud mental de los trabajadores es el estrés que supone tanto el desempeño de un trabajo que resulta poco interesante o que supone grandes responsabilidades que pueden superar las capacidades de los trabajadores. Adicional al estrés, también se puede encontrar la sobrecarga laboral, horarios poco favorables, falta de seguridad, inestabilidad laboral y en general un desinterés por hacer cumplir los derechos de los trabajadores.

El estrés es algo que se suele asumir como algo personal y muchas veces ni siquiera se acude al médico para tratarlo o hacerle un seguimiento. Las situaciones que generan estrés son asociadas a las responsabilidades que se deben asumir al momento de ser contratados, pero la realidad es que este es un problema social que necesita de mayor atención. Las consecuencias sobre la salud que tiene el estrés se han considerado como altamente peligrosas tanto para la pare

física como emocional de una persona y puede generar grandes afectaciones que afectan directamente a la empresa como responsable de este tipo de situaciones (González, 2013).

Respecto a esto, también se habla de la responsabilidad que tiene la gestión del talento humano frente al manejo del estrés. A pesar de que se considere como una situación personal que es adaptativa y particular para cada ser humano, el estrés es una amenaza para una empresa en la medida en la que puede afectar de manera directa la producción de esta. En muchos casos, el estrés está relacionado con la manera en la que se asigna un trabajo, los tiempos de entrega y las responsabilidades que se deben asumir (González, 2013).

De igual manera, los aspectos individuales tienen una gran influencia en la manera en la que se desarrolla el estrés en el trabajo, pues los problemas personales pueden trasladarse hacia los problemas dentro de la empresa y crear un espacio conflictivo de la persona en la que en ningún contexto siente que puede alcanzar la salud mental que tanto es necesaria dentro del entorno empresarial. Es así como se deben abordar estos aspectos de manera general, ya que la vida personal de los trabajadores no es un asunto en el que debe intervenir una empresa, en cambio sí lo es las cargas laborales que se le atribuyen a los trabajadores, teniendo en cuenta sus capacidades (González, 2013). Se trata de ser mucho más flexibles a la hora de asignar una tarea específica y brindar un acompañamiento constante al trabajador respecto a su salud mental, la manera en la que maneja el estrés y las situaciones que puedan estar generando una molestia dentro de su rutina.

Es así como Restrepo y López (2013) consideran que la situación laboral puede suponer una serie de características que no favorecen la salud y bienestar de los trabajadores. Los altos índices de desempleo y la falta de oportunidades llevan a que se tomen trabajos bajo unas condiciones precarias o poco favorecedoras para las personas, con jornadas extenuantes de trabajo y baja remuneración, que se aprovechan de la presión por sobrevivir. Esto supone que, bajo estas

condiciones, los trabajadores desempeñen sus labores con un total desinterés de los objetivos institucionales, falta de concentración, poca productividad, agotamiento, apatía, estrés, entre otras. Como consecuencia de esto, existe un alto grado de insatisfacción personal y laboral y por lo tanto no hay una percepción de bienestar en el trabajo.

Para Restrepo y López (2013) es importante que se consideren varios enfoques dentro del Bienestar Laboral y los entornos saludables de trabajo: el primero de ellos es el enfoque ecologista desde el cual se analizan las elaciones de las personas entre sí mismas y los espacios físicos, el enfoque económico del bienestar se refiere a los niveles de ingreso de los trabajadores y sus posibilidades de superación. El enfoque sociológico que se refiere a las condiciones que fortalecen a una comunidad, es decir las variables tanto físicas como emocionales que influyen en el estilo de vida de los trabajadores, y finalmente un enfoque psicosocial contempla un plano más personal y la percepción que las personas tiene sobre sí mismos. En resumen, se trata del estado de satisfacción general que tienen las personas con la vida que llevan y especialmente su lugar dentro de una organización.

La psicología social también interviene dentro de la concepción del trabajo y el trabajo saludable. Arboleda y Cobo (2016) considera que esta rama permite entender las variables que subyacen la actividad laboral de las personas y que a simple vista no son relevantes respecto a la producción de la empresa, algunas de ellas son la personalidad, los intereses, la motivación, expectativas, aspiraciones, emociones, habilidades, capacidades, grado de satisfacción, bienestar entre otras.

De manera complementaria, también se abarcan aquellas perspectivas que tienen una incidencia directa sobre estas variables, así por ejemplo se encuentra lo interpersonal, es decir las relaciones que se establecen con el medio, partiendo de la comunicación y el trabajo en equipo, la

perspectiva grupal desde la cual se habla de la gestión de personal a nivel empresarial, el establecimiento de líderes y grupos de trabajo, la perspectiva organizacional, es decir todo lo que se refiere a la cultura laboral, las condiciones de trabajo y en general las políticas que se tienen en cuenta dentro de las empresas. Pero también se habla de la perspectiva social entendiendo las conductas y experiencias de las personas que enriquece la perspectiva personal, creando un ambiente de trabajo en el que hay un crecimiento interpersonal y grupal que beneficia en gran medida a la empresa y a sus niveles de satisfacción personal (Arboleda y Cobo, 2016).

Dentro del constructo del Bienestar Laboral, se menciona la satisfacción laboral como el eje central de desarrollo de los programas que buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Aunque algunas empresas no se preocupen por ese aspecto, Estrada y Ramírez, 2010) consideran que la satisfacción tiene una incidencia directa en la productividad de la organización, así como en la manera en la que se construye la calidad del ambiente laboral dentro de la empresa. Un trabajador que no esté motivado no puede tener un gran desempeño, pues va a aumentar el número de quejas, las situaciones de absentismo y ausentismo laboral serán más notorias e incluso puede producirse una constante de cambio de empleo, generando una inestabilidad tanto personal como para la empresa.

Relacionada con la satisfacción laboral también se encuentra la motivación, como una de las condicionantes que llevan al bienestar. Hablar de la motivación implica hablar de las oportunidades que brinda la empresa para que el trabajador mantenga sus expectativas de crecimiento enfocados en la mejora continua. Esto es, el fortalecimiento de saberes que le produzcan un beneficio tanto a nivel personal como a nivel profesional. Mucho se habla entonces de los programas de incentivos que se traducen en metas para que el trabajador alcance y pueda superar su capacidad cada vez más; sin embargo, también se habla de la posibilidad de escalar de

posición dentro de la empresa, de manera que sienta que puede proyectarse hacia un puesto de trabajo más alto (Estrada y Ramírez, 2010).

De manera más específica, la motivación se entiende como un rasgo que es inherente al ser humano y que determina el grado de compromiso que se tiene respecto a una tarea específica. Lo interesante en la construcción de este concepto se encuentra en las diferentes dimensiones que puede adquirir el concepto, ya sea por razones biológicas como ambientales. Desde el psicoanálisis, por ejemplo, a través de la teoría de las pulsiones se trata de entender la manera en la que el placer puede ser la principal motivación del ser humano para realizar algo en específico (Muñoz, 2017).

Garrosa y Carmona (2011) hablan de la creación de las emociones positivas dentro del espacio de trabajo que beneficien el bienestar de los trabajadores. Esto se construye desde los aportes de Fredrickson, quien explica que la creación de emociones positivas contribuye al crecimiento y el desarrollo de las personas y que esto tiene un impacto también en el espacio laboral. En cambio, los tipos de emociones negativas como el miedo, la ira, el estrés, la ansiedad, entre otras, pueden limitar las capacidades y habilidades de los trabajadores, acortando su capacidad de crear y proponer. Inhibir ese tipo de actitudes lleva a que los empleados consideren que su trabajo no está siendo valorado y que no tienen un gran impacto de la empresa. Es común entonces que el talento humano asuma una actitud de sumisión y casi que resignación frente a las labores que se le atribuye. En ese sentido, los administradores y la gerencia deben ser responsable frente a estos requerimientos, así como ser sensible para escuchar las percepciones de los trabajadores dentro de la empresa y su entorno de trabajo. Esto implica saber ponerse en el zapato de los demás y asumir cada puesto y persona como un elemento imprescindible en la empresa. De

esta manera, se busca evitar situaciones de maltrato, abuso de autoridad e incluso agresión física y mental que pueden sufrir los trabajadores.

Sin embargo, el enfoque sistémico es aquel que resulta como más significativo para el desarrollo de este apartado conceptual y teórico, en la medida en la que la motivación se entiende como un factor que está determinado tanto por la genética como por el ambiente. Por lo tanto, se establece una relación más interactiva entre las personas y el entorno que los rodea (Muñoz, 2017). En este caso se trata del entorno laboral y las relaciones que se establecen a partir de esto, las que van a determinar en gran medida la manera en que se desarrolla el bienestar personal y predecir las capacidades positivas que puede producir un entorno en el que las personas trabajen motivadas bajo sus necesidades y expectativas particulares. Por tal motivo, la motivación debe considerar tanto lo personal como lo colectivo, pues cada persona tiene una manera de ver y entender el mundo, así como la manera en la que esto se refleja en su proyección a nivel profesional y laboral.

Cultura organizacional y Bienestar Laboral

Además de las dimensiones personales como la satisfacción laboral y la motivación, Libreros (2011) considera que existe una relación importante entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Es así como se habla de la dimensión social mediada por las interacciones que tienen lugar dentro de la organización y que por lo tanto suponen una serie de dinámicas que influyen de manera directa en la manera en la que se puede entender en el Bienestar Laboral. Bajo esa mirada, la comunicación que se crea en el entorno laboral ya sea entre compañeros como entre los trabajadores y los directivos y la manera en la que se crea un entorno de socialización.

Adicional a esto, se ha demostrado la manera en la que las conductas influyen y afectan el comportamiento propio y por lo tanto dentro del bienestar laboral y las condiciones que determinan

un trabajo saludable también va a estar medida por la manera en la que los demás perciben su espacio de trabajo. Los administrativos deben ser conscientes de esto, especialmente si se tiene en cuenta este aspecto social dentro de la empresa. En ese sentido, la creación de una cultura organizacional saludable debe ser una prioridad, en la medida en la que los antiguos trabajadores pueden ser testimonio de los aspectos positivos de la empresa y contagiar a los nuevos empleados para que reconozcan la manera en la que se crea el bienestar dentro de la empresa.

La organización tiene la responsabilidad por asegurar el Bienestar Laboral de sus trabajadores a partir de las lógicas contextuales que se mencionaron anteriormente. Las empresas deben mostrar su interés por responder por la manera en la que sus empleados se desempeñan a partir de las condiciones que se les dan; reconocer un entorno poco saludable de trabajo lleva a que se tomen medidas adecuadas para cumplir con la normativa y los requerimientos adecuados. Así se habla de la fórmula efectividad-bienestar como la base desde la cual se desarrollan los Planes de Bienestar Laboral.

Para Londoño, Gómez y Garrido (2017), este abordaje se debe relacionar a la gestión humana la efectividad de la empresa y el cumplimiento de estándares básicos en la promoción de la salud laboral, la participación de los trabajadores. Esto se ha dado a partir de un cambio de perspectiva en la cual los empleados son considerados únicamente como mano de obra e incluso como extensiones de la máquina. Su valoración se centraba únicamente en su capacidad de producir y no se iba más allá de esto. Esto ha ido cambiando de manera progresiva, y se tiene en cuenta entonces la persona como un sujeto de derechos que sufre de afectaciones físicas y mentales que llegan a afectar su desempeño dentro de la empresa, pero también su integridad, lo que representa una gran responsabilidad para la gestión del personal.

Sifuentes, Ortega y González (2012) recalcan la relación que tiene la productividad con el bienestar, pues la salud mental y física de las personas se define a partir de sus rutinas y costumbres, es decir, las actividades que desempeñan, la intensidad de estas y las condiciones de trabajo. Por lo tanto, hablar de las rutinas de trabajo lleva a pensar en el desarrollo de la salud de las personas. Así, por ejemplo, una persona cuyo trabajo sea el de estar en un computador todo el día puede desarrollar afecciones en su vista, posiciones inadecuadas o poco ergonómicas, Síndrome del Túnel Carpiano, entre otros. Adicional a esto, también se consideran las relaciones laborales y las responsabilidades que se asumen desde la empresa para incentivar un ambiente de trabajo óptimo para superar el estrés y las situaciones de cansancio y ansiedad que se pueden generar a partir de las jornadas laborales.

No hay que olvidar además que una empresa que reconoce la importancia de sus trabajadores confía en su talento humano y se fundamenta en éste para crecer. Esto significa que se deben gestionar políticas significativas y verdaderamente eficaces para incluir el bienestar de los trabajadores como una prioridad dentro de la acción de la empresa. Muchas de estas políticas se van a gestionar también a partir de la figura de los líderes que deben escuchar a las personas que tiene a cargo y reconocer en el entorno situaciones que puedan estar afectando la salud física y mental de los empleados.

La cultura es un elemento que se toma desde el sistema social y que va a entrar a influir directamente en la manera en la que la empresa desarrolla sus esfuerzos. Tradicionalmente, las empresas se han asociado a la actividad económica y se han aislado de los fenómenos sociales, ya que se consideran como excluyentes y cuyo único fin es el de producir ganancias para satisfacer la ley de la oferta y la demanda. Sin embargo, el cambio de paradigma sugiere el compromiso cada vez mayor de las organizaciones por responder a las necesidades de la sociedad y así mismo, el

reconocimiento de los sujetos que hacen parte estructural de la empresa. Esto ha llevado a que dentro de las políticas internas se consideren dimensiones que antes eran impensables como lo afectivo y lo emocional, que lleva a repensar incluso la manera en la que se dan los hábitos costumbres y actitudes al interior de la empresa y la percepción de los trabajadores frente a su propio trabajo. Todo eso para develar las categorías mencionadas anteriormente como la motivación y la satisfacción laboral, entendida a través de las políticas de Bienestar Laboral. Además de esto, se ha hecho evidente la preocupación por incluir al núcleo familiar dentro de las posibilidades de bienestar que ofrecen las empresas y el impacto que como organización se hace dentro de la sociedad para generar actitudes que aporten valor a la actividad comercial (Requena, 2000).

De manera más clara, hablar de cultura organizacional implica para Calderón, Murillo y Torres (2003) hablar de las tradiciones, condiciones y valores que se fomentan desde la construcción de valores empresariales y que cobija además las opiniones y acciones que se llevan a interior de una empresa. Estas actitudes dentro de la cultura serán repetitivas y se adoptarán por todos los miembros de la organización. Es así como se relacionan una serie de condiciones que humanizan la actividad laboral de los empleados y se crean lazos de confianza, amistad, trabajo en equipo y comunicación con los líderes. Se trata de un sistema que comparte signos y significados que son aceptados y repetidos por los demás en la medida en la que resultan beneficiosos para el grupo.

La cultura organizacional se gesta desde las prácticas de gestión humana y responsable, así como de la manera en la que la gerencia entiende a sus empleados y la responsabilidad que se tiene como organización a cargo de un número indeterminado de personas. Reconocer la individualidad y las necesidades y costumbres del colectivo lleva al cuestionamiento de qué es lo mejor para la

colectividad y qué estrategias se pueden asumir para responder por su bienestar ya sea físico o mental. El reconocimiento de estas necesidades surge en organizaciones conscientes de su impacto dentro de la sociedad y la necesidad de crear entornos saludables de trabajo para aumentar la productividad y el prestigio de la empresa, pero no como fines únicos.

La cultura organizacional tiene una relación estrecha con los programas de gestión responsable y de talento humano, que están enfocados en la manera en la que la empresa se relaciona con la sociedad, el medio ambiente, sus trabajadores, clientes, proveedores y demás agentes interesados, de manera que se genere en ellos un impacto positivo. La modernidad ha traído consigo un ritmo de cambios acelerados, que cada vez más, implica una toma de decisiones por parte de una empresa, así, los valores sociales de la actualidad se ocupan especialmente del papel principal que cumple el recurso humano dentro del andamiaje que supone el funcionamiento de una empresa. La dignificación y el estímulo generado en este recurso es lo que hace valiosa a una empresa y le da un valor adicional frente a la competencia.

De acuerdo con Mejía y Newman (2011), las autoridades en el tema han coincidido en que las políticas más comunes que debe tener un modelo de RSE y que representan las dimensiones mencionadas anteriormente (ética, económica y legal) son: Respeto por la dignidad humana, enfocada en la manera en la que se respeta la labor del trabajador; el establecimiento de una Ética empresarial sólida que se manifieste en todos los aspectos de la empresa y que sea respetada por todos los agentes participantes; el incentivo hacia un compromiso social, a través del apoyo de iniciativas locales; la consideración de los intereses de las diversas partes que conforman el funcionamiento de la empresa; un equilibrio entre el desarrollo económico y la sustentabilidad ecológica y humana. Según los autores, lo más importante en un modelo de RSE exitoso, es que

el desarrollo económico empresarial no entorpezca ni se vea entorpecido por las acciones que se tomen en torno al modelo de RSE.

A manera de conclusión, este apartado permite visibilizar los múltiples factores y dimensiones que hacen parte del Bienestar Laboral de los trabajadores y la manera en la que este concepto ha ido evolucionando dentro del funcionamiento interno de las organizaciones. Con esto se pretende mostrar la importancia de que se busque promover acciones que se preocupen realmente por los trabajadores como sujetos sociales que pueden sufrir de afecciones de tipo mental o físicas y que tienen una incidencia directa con la actividad empresarial. Vale la pena recalcar entonces la relación que existe entre el bienestar y la productividad, sin desconocer las intenciones más profundas que subyacen los programas de Bienestar Laboral.

La articulación de estrategias y actividades claves permite visibilizar de una manera más clara la manera en la que el entorno laboral puede incidir directamente en la calidad de vida de las personas, además de considerar la parte emocional que muchas veces se deja de lado (Donawa, 2018). La oportunidad de mejora, estabilidad laboral, remuneración justa, jornadas adecuadas de trabajo, entre otras condiciones, permite que se desarrolle un grado de satisfacción de parte de los empleados y con esto, un sentido de pertenencia frente a los objetivos institucionales. De esta manera, se crea una cultura organizacional y unos entornos de trabajo saludables tanto para los empleadores como para los empleados.

Capítulo 4. Resultados del diagnóstico de necesidades de bienestar 2018

Antes de elaborar la propuesta de creación de incentivos a través del Plan de Bienestar para la empresa Magic Party S.A.S., se aplicó un instrumento tipo encuesta con la medida de escala Likert (1 a 5, siendo 1 el menor grado de satisfacción y 5 el mayor grado de satisfacción) que midió

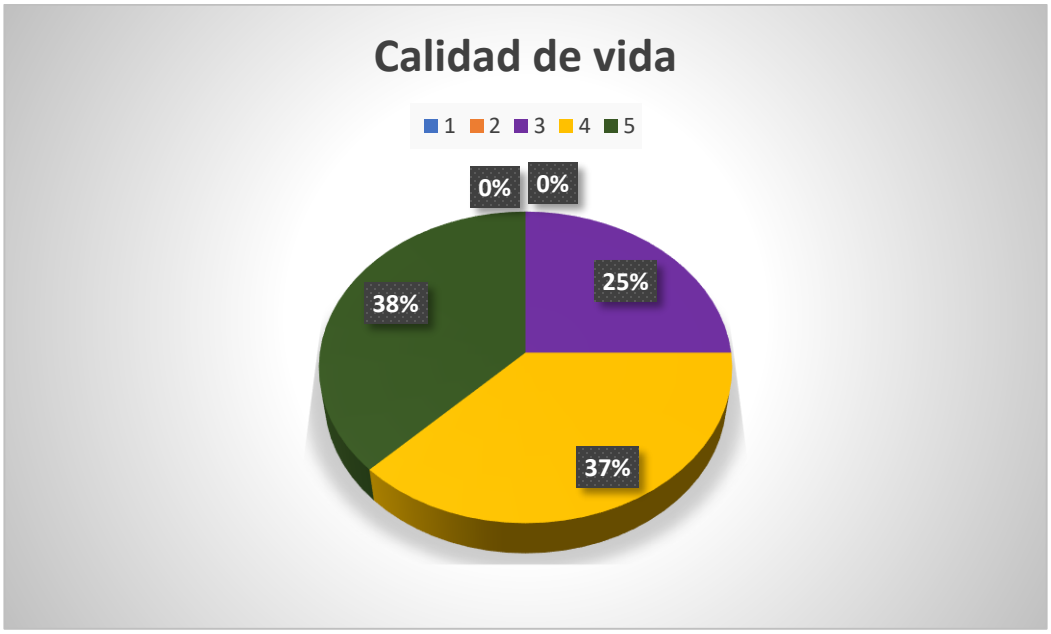
el grado de satisfacción de los 40 empleados a los que se aplicó este instrumento. La encuesta se basó en 12 preguntas que abarcaron las subcategorías: motivación, calidad de vida, responsabilidades, desempeño, salario, relaciones interpersonales, trabajo en grupo, comunicación y participación en los logros de la empresa. A continuación, se presentan los resultados para cada pregunta y el análisis de cada una de ellas.

De acuerdo con la exploración teórica y conceptual, se pudo constatar que hablar de bienestar laboral implica una serie de dimensiones que van más allá de la seguridad en el trabajo y de las condiciones básicas para la vida laboral. Cobija dimensiones personales que derivan en lo afectivo y lo emocional. Como parte de la responsabilidad de las empresas dentro de la gestión del talento humano, se debe velar por reconocer y darle la importancia adecuada a las necesidades de los trabajadores, con el objetivo que se creen condiciones óptimas para hablar de una buena calidad de vida laboral.

1. ¿Usted piensa que la compañía le genera una adecuada calidad de vida?

Por lo que se refiere a la calidad de vida, se les preguntó a los trabajadores acerca de si sentían que la compañía le proporcionaba un buen estilo de vida, adecuado a sus necesidades. Las respuestas de acuerdo con el grado de satisfacción fueron las siguientes:

Gráfico 1. Resultados encuesta – calidad de vida.



Fuente: elaboración propia (2018)

De acuerdo con esta información, los grados de satisfacción 4 y 5, siendo los de mayor grado, tuvieron un comportamiento similar con 15 personas para cada uno, lo que representó un 38% y un 37%. Seguido de estos, 10 personas marcaron el grado de satisfacción 3, por lo que se puede apreciar un panorama de aceptación favorable frente a los esfuerzos de la compañía por generar una buena calidad de vida de sus trabajadores. Ningún trabajador señaló los grados 1 o 2, indicando que no se percibe algún grado de insatisfacción frente a la calidad de vida que los trabajadores llevan a partir de sus actividades dentro de la empresa. Se puede suponer que los altos grados de satisfacción evidenciados en la encuesta reflejan que la mayoría de los trabajadores de la empresa han alcanzado un importante nivel de desarrollo personal (Ríos, 2012). Incluido en ello se encuentra que aspectos como el conocimiento, las habilidades, los logros e, incluso, los retos que derivan de cada trabajador, ocupan un avance en la formación personal y en la experiencia que se desprende de su labor, por lo tanto, el aporte a la calidad de vida, según lo consultado en la

teoría, es la base para un proceso de crecimiento de la persona tanto en aspectos laborales como de socialización.

2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Teniendo en cuenta las categorías de responsabilidades y funciones, se les preguntó a los 40 trabajadores acerca de si conocían cuáles eran sus responsabilidades, para conocer si estas estaban definidas claramente, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 2. Resultados encuesta – responsabilidades.

Fuente: elaboración propia (2018)

De acuerdo con la gráfica, la mayoría de las personas (70%) respondieron que no tenían muy claramente definidas sus funciones dentro de la empresa, señalando el grado 3 de satisfacción; sin embargo, 2 personas (5%) respondieron con el grado de satisfacción 2, lo que indica que pueden desempeñar varias actividades y esto provoca que no tenga claridad sobre su puesto. 6 personas (15%) respondieron con el grado 4, lo que indica que en general sí parecen tener claras sus responsabilidades, pero no indican un mayor grado de satisfacción. Finalmente, solo 4 personas

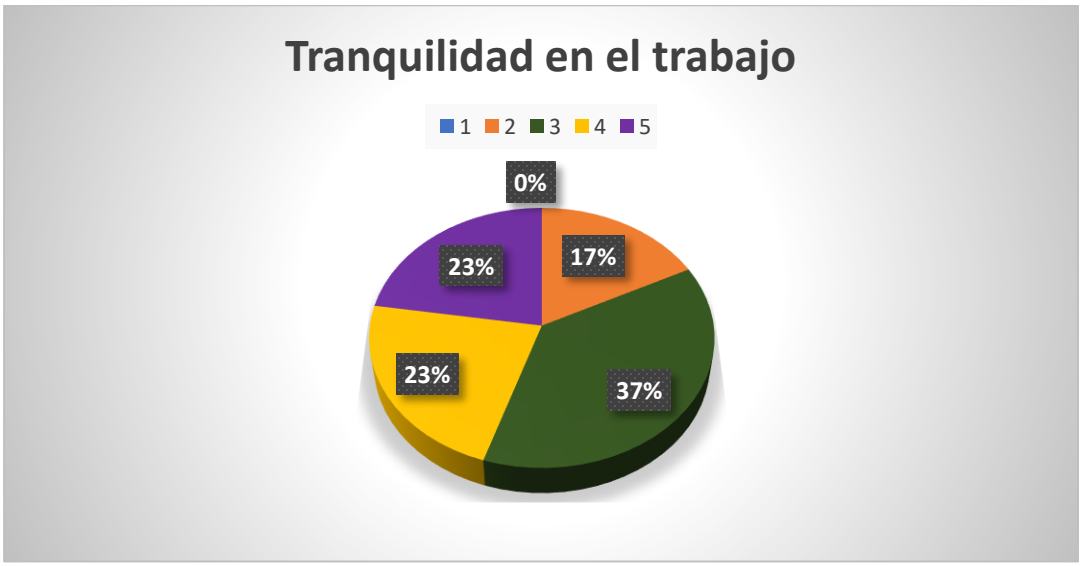
(10%) respondieron con un grado de satisfacción 5, que indica que reconocen con claridad sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa.

Se identifica entonces un panorama de incertidumbre y dudas respecto al trabajo que cada uno desempeña, por lo que habría la necesidad de fortalecer este aspecto, de manera que esto no se convierta en un problema mayor dentro de los índices de producción. El desconocimiento o incertidumbre respecto de las responsabilidades puede generar una carga mayor en las funciones de los empleados, lo cual derivaría en situaciones de estrés que afectan el bienestar laboral en general de la empresa (Castañeda et al. 2017)

3. ¿Usted ha encontrado tranquilidad en el trabajo?

Con la información recopilada en el marco referencial, se pudo identificar que la tranquilidad hace parte de los elementos claves dentro del bienestar laboral y que esta se relaciona con la esfera personal y emocional o afectiva de los empleados. Por tal motivo, se les preguntó a los empleados acerca de si habían encontrado tranquilidad en su trabajo. Sus respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 3. Resultados encuesta – tranquilidad.



Fuente: elaboración propia (2018)

Como lo muestra la gráfica, el comportamiento de los datos fue de la siguiente manera: la mayoría de los trabajadores (37%) consideró un grado de satisfacción 3, con lo que en general no se percibe claramente que los trabajadores tengan un mayor grado de satisfacción frente a la tranquilidad que pueden sentir en el trabajo. Con el 23% cada uno, se calificó el grado 5 y 4, lo que muestra que hay trabajadores que sí sienten tranquilidad en su lugar de trabajo, lo que resulta en un diagnóstico positivo en ese aspecto. Sin embargo, el 17% de las personas manifestó un grado de satisfacción 2, con lo que sí se identifica que hay personas que tienen dificultades emocionales en el desempeño de sus labores y se concluye que este es un aspecto que definitivamente se debe mejorar.

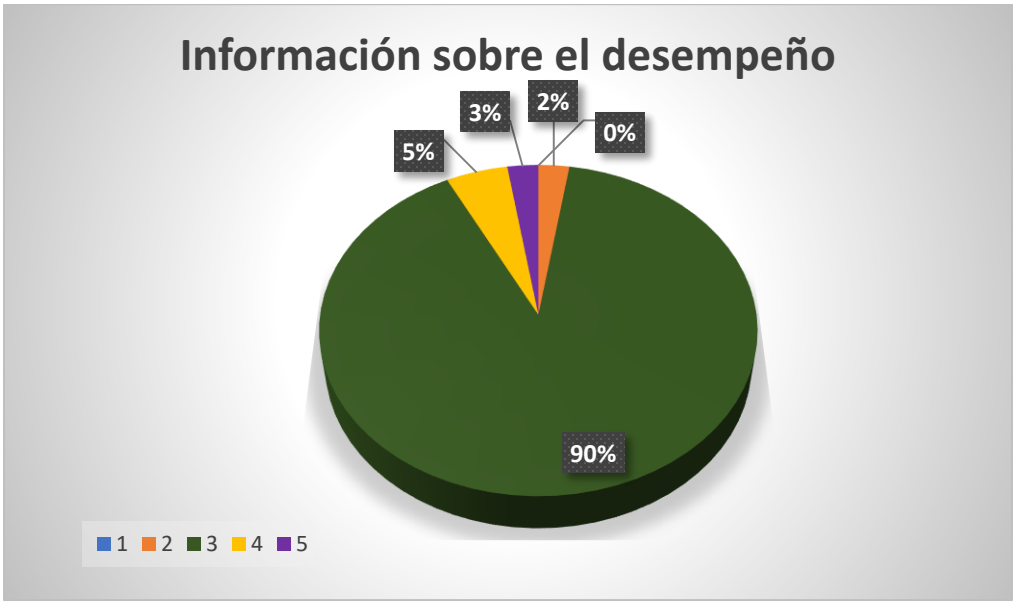
Esta dualidad en torno al reconocimiento de encontrar tranquilidad en el desempeño de las funciones laborales puede explicarse desde la subjetividad de los trabajadores, pues en lo que encierra el concepto de tranquilidad puede encontrarse aspectos como lo rutinario del trabajo, lo incómodo que resulta en términos de la posición corporal y la relación laboral con sus compañeros (Sifuentes, et al. 2012). No obstante, la intranquilidad de los trabajadores afecta de manera directa los niveles de productividad de la empresa, por lo cual se deben considerar el tipo de actividades, la intensidad y el entorno en el que estas se desarrollan para que los trabajadores consigan asumirse en un entorno tranquilo.

4. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Para hablar de un buen desempeño en el desarrollo de las responsabilidades de los trabajadores, es importante que exista un proceso de retroalimentación, de manera que se minimice la posibilidad de cometer errores y que estos se acumulen, y además permitiéndole al trabajador

corregir aquello que está haciendo mal; pero también se debe resaltar el buen desempeño de los empleados, de manera que sientan que su esfuerzo es reconocido. En un Plan de Bienestar, este aspecto se deberá tener en cuenta dentro de las necesidades de bienestar de las personas. Al respecto, a los encuestados se les preguntó acerca de si recibían información de cómo desempeñan su trabajo, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 4. Resultados encuesta – desempeño.



Fuente: elaboración propia (2018)

Los resultados fueron contundentes respecto al grado de satisfacción 3, donde el 90% de los trabajadores encuestados manifestó que se encontraba el grado de información de cómo se desempeñaban en su trabajo. Esto demuestra que es un aspecto que tienen niveles apenas aceptables y que necesita ser fortalecido. Seguido de este porcentaje se ubican el grado de satisfacción 4 (5%), grado 5 (3%) y 2 (2%), que corresponde a lo que se mencionó anteriormente como una necesidad de fortalecer la información que se le provee al trabajador respecto a su desempeño. Según Libreros (2011) una forma en que la organización asegura el bienestar laboral de sus trabajadores es a partir de un ejercicio de contextualización constante, en el cual se responda

de manera coherente con la forma en que los desempeñan sus labores, bien sea si existe un alto grado de satisfacción respecto a su desempeño o no. Importa el ejercicio de retroalimentación, lo cual significa un entorno saludable en el que los trabajadores cumplen con la normativa y los requerimientos adecuados de manera consciente.

5. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

La motivación es un elemento que dentro del desempeño laboral es esencial en la medida en la que representa la manera en la que los empleados se comprometen en la realización de sus responsabilidades. Un empleado sin motivación representa un menor grado de bienestar en el ambiente laboral y, por lo tanto, un aspecto que se debe articular dentro de los planes de bienestar. Se preguntó a los trabajadores acerca de si se sentían motivados en el desempeño de su trabajo, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 5. Resultados encuesta – motivación.

Fuente: elaboración propia (2018)

Las respuestas mostraron que el 35% relacionó un grado de satisfacción 5, con lo cual se puede decir que hay 14 personas que se sienten motivados en la realización de su trabajo. Seguido de este porcentaje, se encuentra el grado de satisfacción 3, que representa un grado de satisfacción y motivación medio. Seguido se encuentra el grado de satisfacción 2 (17%), 4 (13%) y 1 (2%). Esto muestra que, aunque existen algunos empleados que se sienten motivados, no representan la mayoría y que, por lo tanto, es necesario tomar medidas para que la cantidad de personas motivadas en su trabajo sea la totalidad de ellos.

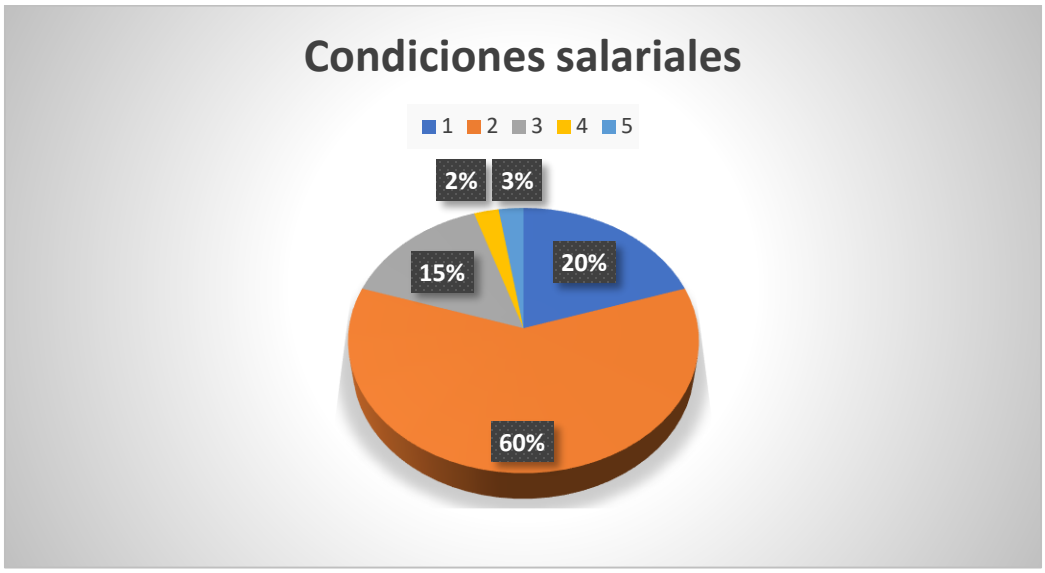
Tomando en cuenta los resultados del grado de satisfacción 3, 2 y 1, se deduce que la ausencia de motivación y los incentivos predomina en lo que perciben los trabajadores, aun cuando un significativo 48% se ubique en los niveles más altos de satisfacción. De no efectuar políticas de mayor contundencia e impacto en cuanto a los incentivos, la organización no sólo reducirá sus niveles de producción, sino que afectará el desarrollo personal y laboral de sus empleados (Delgado, 2014). Las políticas de incentivos no sólo deben existir en las organizaciones, sino que deben hacerse manifiestas de múltiples formas para que todos los trabajadores se beneficien de estas al tiempo que aportan en el crecimiento de la organización.

Otro aspecto a considerar al respecto de los incentivos y motivación en el trabajo es el desconocimiento de la mayoría de los trabajadores al respecto de los decretos que regulan, por obligatoriedad, un sistema de estímulos para los trabajadores. Entre estos destacan el Decreto 1567 de 1998 y el Decreto 1227 de 2005, creados para que las empresas motiven a sus empleados e impulsen un desempeño eficaz y el sentido de pertenencia con las organizaciones.

6. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

La remuneración es quizá uno de los factores más importantes en la satisfacción de los empleados, ya que representa una gran preocupación para las personas que desarrollan un trabajo. Por tal motivo, dentro del diagnóstico de necesidades, se preguntó acerca de si las condiciones salariales eran buenas. Los trabajadores respondieron de la siguiente manera:

Gráfico 6. Resultados encuesta – salario.



Fuente: elaboración propia (2018)

De acuerdo con esto, el 60% de las respuestas se relacionaron con un grado de satisfacción 2, el 20% con un grado de satisfacción 1 y el 15% con un grado de satisfacción 3, lo que muestra que en general se percibe un descontento frente a la remuneración del trabajo. Esta categoría es la más problemática y la que más representa una necesidad de corrección dentro de la articulación del plan de bienestar. El grado de satisfacción 5 solo obtuvo un 3% de aprobación y el grado 4 mostró solo un 2%.

Se debe tener en cuenta que las condiciones salariales hacen parte de los aspectos objetivos en el ambiente de trabajo y la calidad de vida laboral. En palabras de Granados (2011), el medioambiente contractual, en el cual se encuentra relacionado el salario, es uno de los aspectos

que más incide en la motivación y en la satisfacción laboral. De no ser reconocido positivamente por los trabajadores, se pueden presentar situaciones de falta de estabilidad en el puesto de trabajo, anulación de las oportunidades de trabajo y sobrecarga en las responsabilidades de los empleados.

7. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

En la creación de un ambiente laboral saludable, las relaciones que se establecen entre compañeros pueden contribuir tanto de manera positiva como negativa. Al respecto, se les preguntó a los trabajadores cómo calificaban su relación con sus compañeros:

Gráfico 7. Resultados encuesta – relaciones con compañeros.

Fuente: elaboración propia (2018)

De esta manera, el 80% de los empleados calificaron la relación con sus compañeros con un grado de satisfacción 3, y el 18% manifestó un grado 4, por tal motivo, se puede analizar una relación que va de lo regular a lo más o menos bueno. De acuerdo con esto, es necesario que se trabaje en fortalecer las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral. Lo que es más, se

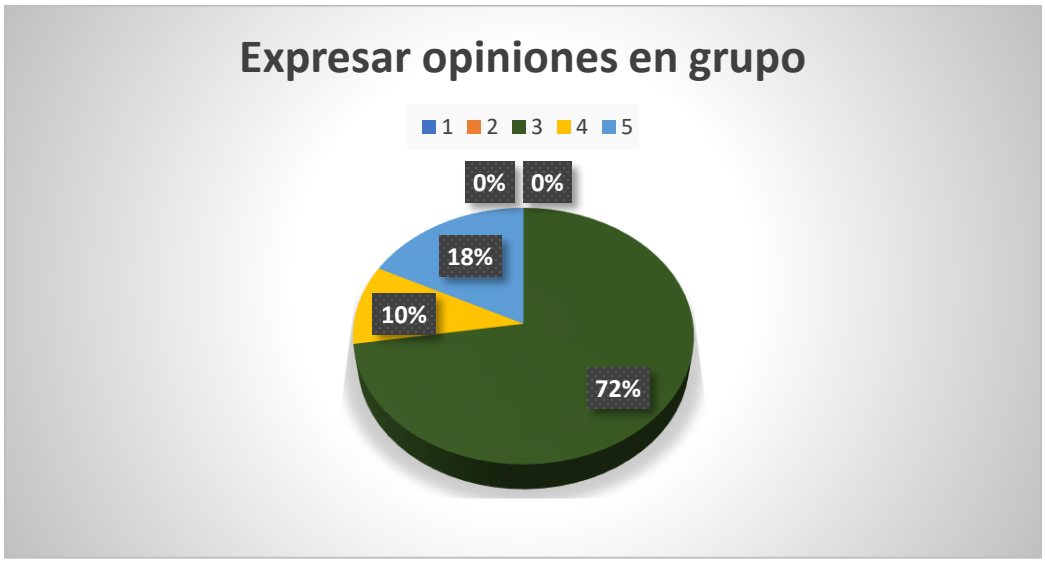
debe trabajar también con el 2% de personas que calificaron sus relaciones con un grado de satisfacción 2, es decir, un indicador negativo.

Este ambiente de incertidumbre respecto a las relaciones interpersonales se relacionan naturalmente con aspectos de la vida individual de cada trabajador, quienes, producto del estrés laboral, exteriorizan y hacen evidentes algunos de sus problemas, lo cual reproduce un ambiente inestable y conflictivo al interior de la organización. Es labor de la empresa abordar situaciones de estas con políticas generales, en tanto resulta difícil inmiscuirse en la vida personal de los trabajadores (Gonzáles, 2013). Sobre ese aspecto importaría atender el problema revisando las cargas laborales en términos más equitativos para no dar lugar a situaciones de falta de convivencia y cooperación entre los empleados.

8. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Acerca de si les resulta fácil expresar sus opiniones, los trabajadores manifestaron lo siguiente:

Gráfico 8. Resultados encuesta – opiniones.



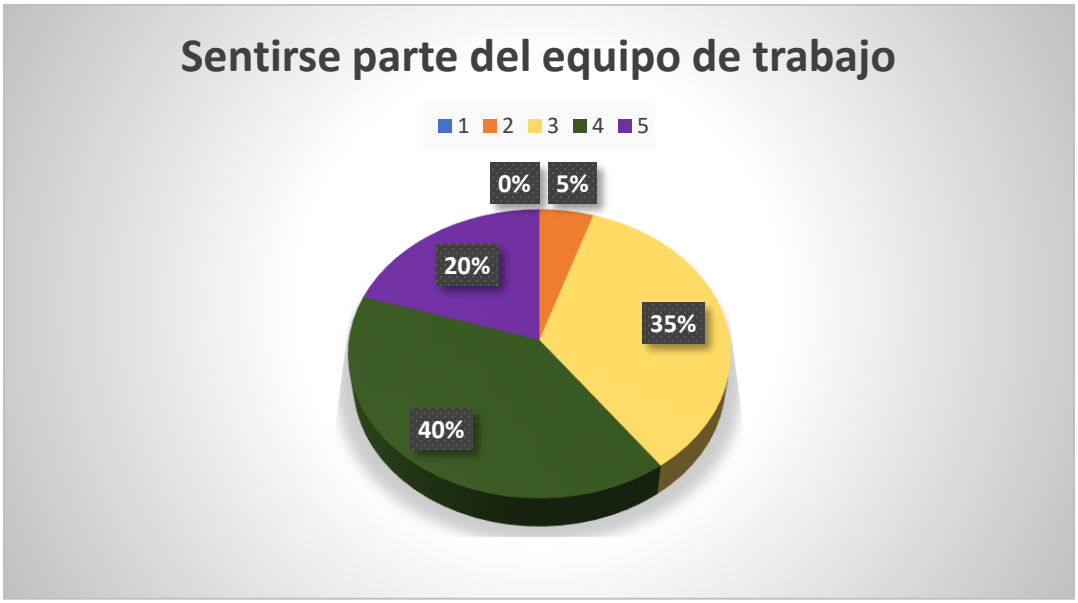
Fuente: elaboración propia (2018)

Con el 72%, el grado de satisfacción 3 fue el más notorio, lo que representa un nivel medio de participación dentro de los trabajos en grupo. Seguido de este se encuentra el grado de satisfacción 5 con el 18% y finalmente un grado de satisfacción 4 con un 10%. En general se identifica un buen ambiente de participación en el que las personas tienen la confianza de expresar sus ideas y opiniones para fortalecer el trabajo en grupo. Pero para determinar un ambiente que posibilite mayormente la participación de los trabajadores se requiere de ejercicios de liderazgo determinantes, en el que se sepan escuchar a las personas de cada departamento (Sifuentes, et al. 2012), implicando también capacidades para la recolección y sistematización de tales ideas o aportes que generen ambientes saludables en el que haya un reconocimiento mayor de los trabajadores.

9. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Trabajar de manera colaborativa representa el grado de unión que se puede tener en el desarrollo de las actividades productivas de la empresa. Por esa razón, se les preguntó a los trabajadores acerca de si se sentían parte del equipo de trabajo, lo que permitiría valorar el grado de aceptación que perciben dentro de su ambiente de trabajo. Las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 9. Resultados encuesta – trabajo en equipo.



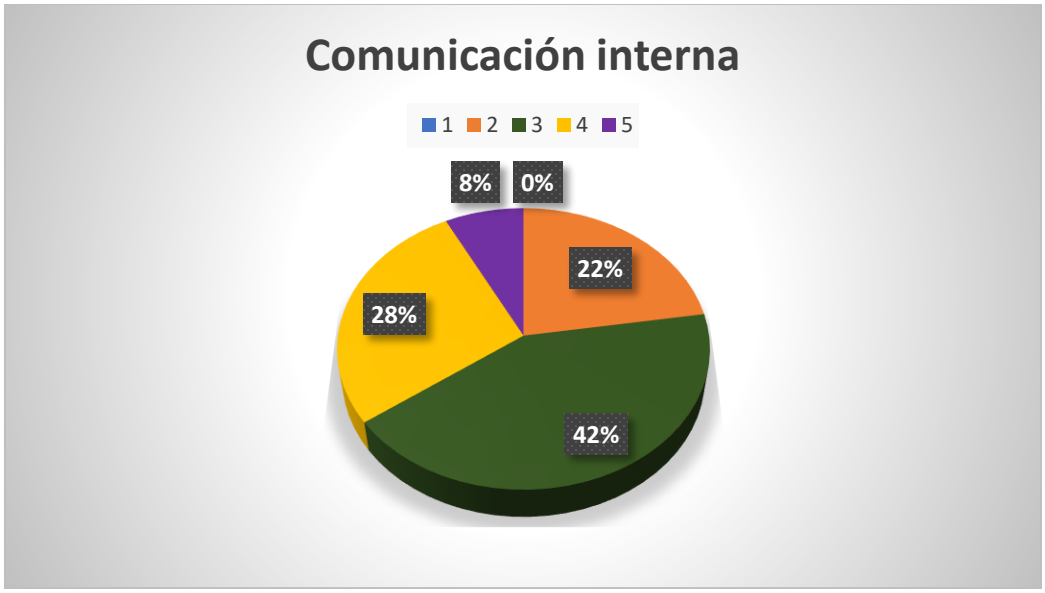
Fuente: elaboración propia (2018)

Los resultados mostraron que en un 40%, se manifestó un grado de satisfacción 4 y en un 35% un grado 3, lo que en general muestra una mirada positiva, pero que se puede mejorar, especialmente si se tiene en cuenta que el 20% manifestó un grado de satisfacción 5 y el 5% un grado 2. Dentro del plan de bienestar laboral entonces se debe trabajar en la manera en la que los trabajadores se relacionan entre sí a través de las diferentes actividades que deben desempeñar. Parte de esa mejora debe enfocarse en las condiciones que potencian la autonomía de los trabajadores, pues como lo plantea Córdoba (2013) la interdependencia en la que se desenvuelve el trabajo en equipo depende del desempeño que se alcanza a partir de la autodeterminación, pues implica un ejercicio de responsabilidad y participación en el trabajo colectivo. Por lo tanto, la empresa debe brindar las herramientas necesarias para que el trabajador pueda explotar todas sus capacidades de manera autónoma sin que necesariamente existan presiones sobre sus labores.

10. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Dentro del componente de la comunicación interna, se les preguntó a los trabajadores acerca de si consideraban que la comunicación interna (entre trabajadores y superiores) funcionaba de manera correcta. Las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 10. Resultados encuesta – comunicación interna.



Fuente: elaboración propia

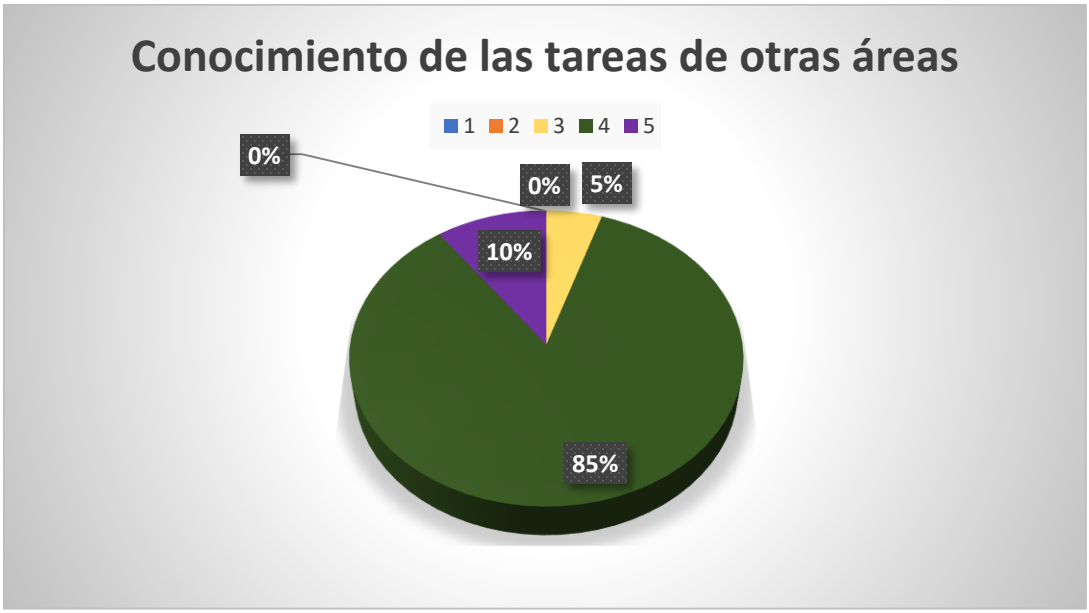
Como lo muestra la gráfica, el 42% manifestó un grado de satisfacción 3 frente a la pregunta, por lo que la comunicación interna funciona de manera regular para esta mayoría. Seguido de este porcentaje, se ubicó con un 28% el grado de satisfacción 4 y con un 22% un grado 2. Los resultados entonces muestran una gran variabilidad, por lo que también se relacionó un porcentaje del 8% para el grado 5. Esto demuestra que este aspecto funciona de manera muy subjetiva y que, por lo tanto, las respuestas fueron variables. Al encontrarse tal nivel de incertidumbre sobre el aspecto comunicativo, se corre el riesgo de que los sistemas de información no sean los adecuados, lo que incide en la generación de entornos de falta de reconocimiento entre los miembros de la organización y, por la tanto, en la ausencia de identidad empresarial, pues la

comunicación entre trabajadores y también con los directivos permite altos niveles de confianza que resultan idóneos para un clima laboral saludable (Granados, 2011).

11. ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

Respecto al conocimiento que tienen los trabajadores frente a las tareas y responsabilidades de otras áreas que no correspondan a la suya, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 11. Resultados encuesta – conocimiento áreas.



Fuente: elaboración propia (2018)

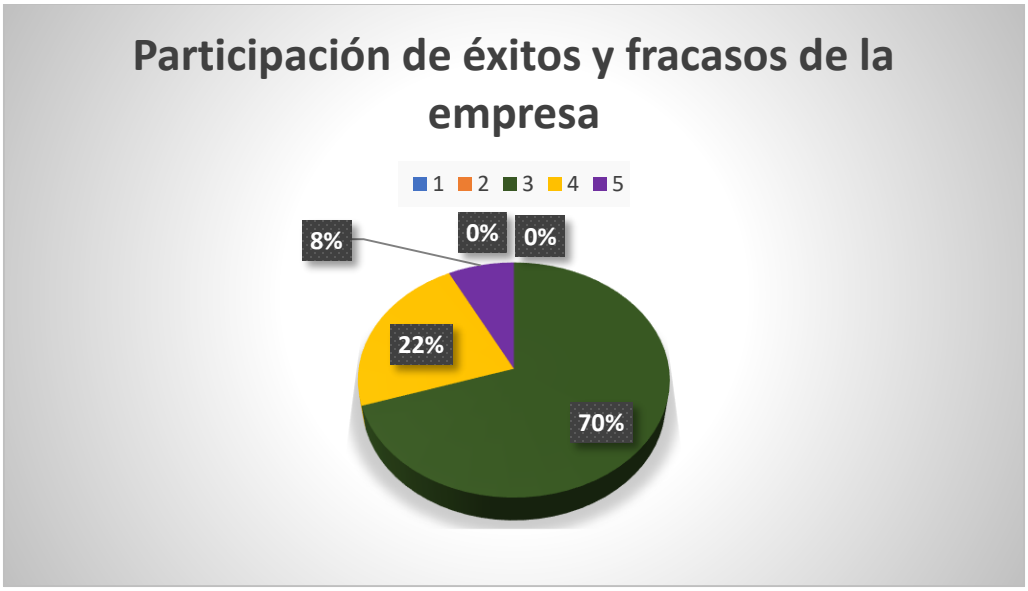
De acuerdo con esto, la mayoría manifestó con un 85% un grado de satisfacción 4, seguido de un 10% con un 5% y finalmente un 5% con grado 3. Esto muestra que en general sí existe un conocimiento de las tareas que se llevan a cabo en distintas áreas de la empresa, por lo que hay claridad sobre el funcionamiento integral de la empresa. Esto resulta beneficioso para el crecimiento de la empresa, en tanto permite una coordinación de todas las áreas; pero también es un elemento que enriquece la perspectiva personal de los trabajadores, ya que el conocimiento de

estas otras experiencias laborales fortalece el desarrollo personal (Arboleda y Cobo, 2016) y las capacidades de socialización del trabajador

12. ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Finalmente, se les preguntó a los trabajadores acerca de si se sentían participes en los éxitos y fracasos de su área de trabajo, como una manera de diagnosticar de manera más clara el trabajo en equipo y el reconocimiento de los logros, así como las relaciones que se establecen en el ambiente de trabajo. De acuerdo con esto, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 12. Resultados encuesta – éxitos y fracasos.



Fuente: elaboración propia (2018)

De acuerdo con la gráfica, el 70% manifestó un grado de satisfacción 3, por lo que se reconoció una participación regular o media en los éxitos y fracasos del área de trabajo. El 22% manifestó un grado de satisfacción 4 y finalmente un 8% de satisfacción 5. En esencia, es un aspecto que, aunque debe mejorarse, no presenta niveles alarmantes. Sin embargo, puede establecerse esto como consecuencia o relación de las falencias comunicativas, que restringe la

posibilidad de una construcción identitaria que permita a los trabajadores reconocerse tanto en los éxitos como en los fracasos de la empresa. Es decir, el hecho de no sentirse partícipe de estos logros implica, de antemano, un desconocimiento de su función al interior de la organización y una despersonalización de las relaciones con la empresa, en tanto se acude exclusivamente a reproducir meramente las condiciones de subsistencia.

En consecuencia, con los datos analizados, se pudieron identificar varias necesidades de bienestar en los trabajadores de la empresa Magic Party S.A.S. para poder poner en marcha el Plan de Bienestar que se va a proponer en el desarrollo de esta investigación. En primer lugar, se identifica un grado de satisfacción medio en la mayoría de los ítems que se tomaron en cuenta en la realización de las 12 preguntas.

Se identifican buenas sensaciones alrededor de la calidad de vida, el grado de motivación, el sentimiento de hacer parte de un equipo de trabajo y el conocimiento de las tareas de las demás áreas de trabajo. En términos medios o regulares, se identificó la falta de claridad en las funciones y responsabilidades, sentimiento de tranquilidad en el trabajo, falta de información de cómo desempeña su trabajo, relación con los compañeros, ser parte de un equipo de trabajo, funcionamiento de la comunicación interna y la participación de los trabajadores en los éxitos y fracasos del área de trabajo. Finalmente, se reconoce un factor crítico relacionado con la remuneración salarial, en el que se identifica un gran descontento por parte de los trabajadores. A continuación, se muestran los resultados de una manera más resumida, resaltando el área más crítica con rojo, las que recibieron un puntaje más positivo en diferentes grados de verde y finalmente con amarillo las áreas que predominantemente recibieron una escala media o grado de satisfacción 3. Al mismo tiempo, en morado se señalaron las opciones con mayor respuesta para cada una de las escalas (1, 2, 3, 4, 5):

Tabla 1. Resumen resultados encuesta.

	1	2	3	4	5
1. ¿Usted piensa que la compañía le genera una adecuada calidad de vida?	0	0	10	15	15
2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	0	2	28	6	4
3. ¿Usted ha encontrado tranquilidad en el trabajo?	0	7	15	9	9
4. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	0	1	36	2	1
5. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	1	7	13	5	14
6. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	8	24	6	1	1
7. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?	0	1	32	7	0
8. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	0	0	29	4	7
9. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	0	2	14	16	8
10. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	0	9	17	11	3
11. ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?	0	0	2	34	4
12. ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	0	0	28	9	3

Fuente: elaboración propia (2018)

Con miras al desarrollo de la propuesta de intervención del Plan de Bienestar para la empresa Magic Party S.A.S., se va a tener en cuenta el diagnóstico hecho a partir de la aplicación de la encuesta, así como los modelos de desarrollo que se sugieren a partir del Ministerio de Trabajo y que cobija las esferas social, afectiva, familiar y ocupacional; sin embargo, se va a trabajar especialmente en dos áreas en específico teniendo en cuenta las necesidades identificadas de los empleados: lo emocional (relaciones interpersonales) y la remuneración salarial, por lo que

para este último aspecto se tiene en cuenta la articulación de programas de incentivos. Además de esto, se busca integrar los elementos que hicieron parte de la exploración teórica acerca del estado de bienestar total dentro del trabajo a partir del control de diferentes factores. Por lo tanto, se toman en cuenta también conceptos como el entorno de trabajo saludable, la calidad de vida laboral, beneficios de los planes de bienestar, salud mental, valor agregado.

Acá van las conclusiones que deben responder a los objetivos que planteaste y posterior a ello se presenta la propuesta

Capítulo 5. Conclusiones

Como parte final se relacionan a continuación las conclusiones que responden a lo que se pudo observar a través de la indagación teórica, conceptual y metodológica relacionada con la realización de un plan de bienestar para proporcionar a los empleados de cualquier empresa, una situación de bienestar integral asociado con condiciones físicas y mentales que no solo parten de un contexto individualizado, sino que también están estrechamente relacionadas con factores externos como las condiciones laborales, el entorno de trabajo, la situación familiar y económica, entre otras. En consecuencia la investigación arroja las siguientes conclusiones.

La elaboración de un Plan de Bienestar está supeditada a las necesidades laborales que se han identificado desde hace más de un siglo a partir de lo que fue la teoría del Estado de Bienestar; desde este se establecieron algunos de los criterios que permitieron explorar en las organizaciones que los trabajadores requerían del reconocimiento de ciertos derechos laborales que los beneficiaban en su crecimiento personal, pero que también generaban un aporte significativo para las condiciones de productividad de una empresa. Sumado a ello, diferentes investigaciones y

construcciones teóricas sobre la gestión administrativa han problematizado el concepto de bienestar laboral encontrando una relación directa con aspectos emocionales, socio-afectivos, familiares y personales. Tal debate ha calado en instancias jurídicas y legales en el país, desde donde se ha dispuesto una reglamentación que busca la obligatoriedad en el cumplimiento de los requisitos de bienestar laboral que las empresas deben agenciar para con sus trabajadores. En general, se puede concluir que existe un consenso al respecto de las necesidades que giran en torno al bienestar laboral de las organizaciones; en tal sentido, la revisión bibliográfica condujo a establecer subcategorías de análisis que facilitaron el proceso investigativo, categorías que se hallaban en los diferentes recursos y documentos consultados.

Gracias a la aplicación del instrumento diagnóstico se alcanzaron conclusiones relacionadas que justifican la investigación en tanto dan cuenta de la prevalencia del problema seleccionado para su estudio. Aun cuando la naturaleza del diagnóstico se enfocaba en medir la percepción de los trabajadores respecto de los grados de satisfacción sobre aspectos particulares del bienestar laboral, los resultados se pueden concebir como el síntoma de un plan de bienestar mal empleado o que difícilmente los trabajadores logran percibir en términos de beneficios concretos. Al encontrar en los resultados un predominio de nivel de satisfacción intermedio, pues en nueve de los 12 ítems la tendencia se ubicó en un nivel igual o inferior a 3, se puede deducir que el enfoque de bienestar que existe actualmente en la empresa no se traduce en incentivos o beneficios tangibles para los empleados; esto evidencia la urgencia de una propuesta en que los incentivos se hagan más explícitos y las condiciones en que se desempeñen las labores resulten ser más amenas para su desarrollo. El diagnóstico también permite concluir que los canales de comunicación interna presentan algunas falencias en tanto, por un lado, no es alta la satisfacción en términos de la concreción y especificidad de las labores de los empleados, lo que indica cierto

desconocimiento de sus responsabilidades; y, por otra parte, se evidencia un descontento en aspectos como incentivos y condiciones salariales, percepciones de los trabajadores que posiblemente no tengan el reconocimiento por parte de la gerencia de la organización.

Los resultados de los diferentes ítems del diagnóstico, en donde en su mayoría tienden al nivel intermedio de satisfacción, pueden generar cierto grado de incertidumbre para la investigación; no obstante, permiten concluir que los trabajadores tienen un conocimiento parcializado sobre los beneficios de las políticas laborales y es quizá esta la razón por la cual muchas de sus respuestas no fueron contundentes hacia un grado de satisfacción alto o bajo, sino que se ubicaron en un término medio que poco compromete su reconocimiento sobre las posibles problemáticas o falencias que existen al respecto.

El análisis de los resultados del diagnóstico evidencia la coherencia y la correlación que existe entre los abordajes teóricos elaborados sobre el tema y la realidad de las empresas en torno al bienestar de los trabajadores. Por lo tanto se puede concluir al respecto que:

- La calidad de vida de los trabajadores de la empresa se percibe positivamente en función de los niveles de desarrollo personal alcanzados.
- Existen dudas sobre las responsabilidades concretas de los trabajadores, lo cual puede derivar en aumentos en la carga laboral.
- La sensación de tranquilidad en el trabajo depende de condiciones específicas para cada trabajador en las que se considera el tipo de actividad, la intensidad con que se desempeña y el entorno en que esta tiene lugar.

- La falta de contextualización constante del alcance del desempeño afecta el entorno saludable y promueve el desconocimiento de la normatividad y requerimientos que recaen sobre los trabajadores.
- Las políticas de incentivos deben hacerse manifiestas y tangibles para los trabajadores; no deben existir únicamente en el papel.
- Un entorno laboral ceñido bajo políticas de bienestar, potencia el trabajo en equipo y genera condiciones para la cooperación.
- Involucrar a los trabajadores en los éxitos y fracasos de la empresa fomenta la construcción de una identidad organizativa.

Finalmente, la propuesta formulada sirve, por un lado, para que las organizaciones apliquen con mayor efectividad algo que ya ha sido determinado en decretos y marcos legales para el país. Supone un aporte para que el crecimiento de las organizaciones esté de la mano del desarrollo personal de los trabajadores en términos de su calidad de vida laboral, atendiendo a las necesidades que existen en torno a las condiciones afectivas, familiares y personales de los trabajadores. Por otro lado es un aporte teórico para que investigaciones ulteriores lo usen como herramienta investigativa, de tal modo que puedan generar aportes y precisiones respecto de su eficacia. No obstante, se debe mencionar que es una propuesta blindada de un marco investigativo que, desarrollado con rigurosidad, permitió establecer los criterios pertinentes para su elaboración.

En general, y a modo de conclusión final, se considera un alto grado de satisfacción en el cumplimiento del objetivo general, pues gracias al cada una de las fases de la investigación se lograron determinar los lineamientos y condiciones que se requieren para la construcción de un Plan de Bienestar, entre los que destacan los factores socio-afectivos, el entorno de trabajo y las

condiciones salariales. Cada uno de estos factores con aspectos específicos que permiten mayor especificidad en la construcción y aplicación del plan.

Bibliografía

Arboleda, D. y Cobo, J. (2016). Caracterización de las condiciones del bienestar laboral y psicosocial en el trabajo informal de moto-taxismo en el Municipio de Palmira. Universidad del Valle, Palmira, Valle. En línea, disponible en: http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10113/1/CB0554312.pdf

Aguilar, V.; Cruz, D. y Jiménez, D. (2007). BIENESTAR SOCIAL LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DE CALIDAD DE VIDA A PARTIR DE LA PRODUCCIÓN ESCRITA Y LA PERCEPCIÓN DE DOCENTES ESPECIALISTAS. PERIODO 1995 - 2005 EN BOGOTÁ D.C. ESTADO DEL ARTE. Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1

Álvarez, J. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Paidos Educador.

Badillo, N. y Duarte, C. (2013). Programa de Bienestar Laboral. ECO SERIR S.A.S. En línea, disponible en: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_tienda_virtual/plan_de_beneficios_ecoservir.pdf

Blanco, A. (1985). La calidad de vida: supuestos psicosociales. En Morales, J.F., Blanco, A., Huici, C. y Fenández, J.M. Psicología Social Aplicada. Bilbao: DDB.

Beltrán, A. (2014). Factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España, durante el período 2002 – 2012. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8886/63526324-2014.pdf?sequence=2

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, *19*(31), 9-55. En línea, disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100002&lng=en&tlng=es

Calderón, G.; Murillo, S., y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16 (25), 109-137.

Córdoba, E. (2013). Factores psicosociales y su influencia en el bienestar laboral. Especialización en Psicología del Trabajo y Laboral. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires. En línea, disponible en: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/SALUD%20MENTAL/3.pdf

Castañeda, Y.; Betancourt, J.; Salazar, N. y Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. Revisa electrónica Psyconex, Vol. 9, No. 14. En línea, disponible en: https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/viewFile/328547/20785360

Delgado, J. (2014). Motivación organizacional y bienestar laboral. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12781/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf;jsessionid=00FE5CFA0872C6F9DA2517B0193CE5D0?sequence=1

Donawa, Z. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones - Perception of the quality of working life in employees in organizations. NOVUM, 2(8), 43-63. En línea, disponible en: https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/70586/66468

Estrada, Y. y Ramírez, M. (2010). El Bienestar Laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. Revista TUR y DES, Vol. 3, No. 8. En línea, disponible en: http://www.eumed.net/rev/turydes/08/errr.htm

Espinosa, M. y Morris, P. (2011). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. En línea, disponible en: http://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-64333_recurso_1.pdf

Garrosa, E. y Carmona, I. (2011). Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. Med Segur Trab (Internet); 57. Suplemento 1: 1-262. En línea, disponible en: http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion12.pdf

González, M. (2013). Factores de bienestar laboral. Percepción de los trabajadores de mayor edad. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España. En línea, disponible en: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/130022/mpggdo1de1.pdf;sequence=1

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. Revista IIPSI. Facultad de Psicología, Vol. 14, No. 2. En línea, disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf

Hurtado de Barrera, J. (2012). Guía para la comprensión holística de la ciencia. Fundación Sypal: Caracas. En línea, disponible en: http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologiaI/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf

Ibermutuamur, M. (2014). Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas. En línea, disponible en: https://www.ibermutuamur.es/wp-content/uploads/2015/04/Dossier_Bienestar_Laboral_06.pdf

Kemmis, S. & Mctaggart, R. (1988). Cómo planificar la investigación-acción, Barcelona: Laertes.

La República. (2017). Los productores de velas venden hasta 200% más en esta temporada. En línea, disponible en: https://www.larepublica.co/consumo/los-productores-de-velas-venden-hasta-200-mas-en-la-temporada-decembrina-2578188

Libreros, A. (2011). Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia. En línea, disponible en: http://www.bdigital.unal.edu.co/4202/1/7709012.2011.pdf

Londoño, P. A., Gómez, L. M., y Garrido, K, J. (2017). Concepciones actuales del bienestar en el contexto organizacional. Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Psicología.

Magic Party S.A.S. Sitio web: http://www.magicparty.co/empresa.html

Mejía, M. y Newman, B. (2011). Responsabilidad social total, comunicación estratégica para la sustentabilidad. México: Zimat Consultores-Fondo de Cultura Económica. *Marco teórico de la responsabilidad social corporativa*. En línea, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/273764058_Marco_teorico_de_la_responsabilidad_social_corporativa

Ministerio de Educación Nacional. (2011). Modelo de bienestar laboral. En línea, disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1621/fo-article-190204.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2015). Guía para diseño. Programa de Bienestar Laboral. Sector Docente. República de Colombia. Dirección de Descentralización. En línea, disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf

Muñoz, A. (2017). Relación entre Motivación Laboral y Bienestar Laboral en personal de la venta. Universidad Francisco de Vitora UFV Madrid. En línea, disponible en: http://ddfv.ufv.es/xmlui/bitstream/handle/10641/1459/TRABAJO%20DE%20FIN%20DE%20GRADO%20%C3%A1lvaro%20mu%C3%B1oz.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. En línea, disponible en: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

Procuraduría General de la Nación. (2016). Trabajo digno y decente en Colombia Seguimiento y control preventivo a las políticas públicas. En línea, disponible en: https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%

20en%20Colombia_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas(1).pdf

Restrepo, F. y López, A. (2013). Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganización flexible del trabajo. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Vol. 29, No. 49. En línea, disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a07.pdf

Requena, F. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. Universidad de Santiago de Compostela.

Ríos, A. (2012). Bienestar Social Laboral en las empresas como proceso para lograr calidad de vida. Universidad de la Sabana. Facultad de psicología. En línea, disponible en: https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2904/Alexandra%20R%C3%ADos%20Vidal%20Trabajo.pdf?sequence=1

Sánchez, C. (2008). MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y VINCULACIÓN. ¿ES GESTIONABLE LA VOLUNTAD DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO? ACCIÓN PSICOLÓGICA, vol. 5, no. 1, 9-28. En línea, disponible en: http://www.isel.edu.ar/assets/eserv.pdf

Sifuentes, G.; Ortega, J. y González, I. (2012). El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango. Universidad Politécnica de Durando. En línea, disponible en: http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C12.pdf

Vanegas, S. (2018). El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención. Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP. Universidad

Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. En línea, disponible en: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/648/1/DNA-spa-2018-El_bienestar_laboral_en_funcionarios_del_sector_publico_analisis_y_propuesta_de_intervencion.pdf

Anexo 1. Propuesta de Intervención

Introducción

A continuación, en este capítulo se va a desarrollar la propuesta de intervención para el desarrollo de un Plan de Bienestar para los empleados de la empresa Magic Party S.A.S. y que obedece a unos objetivos específico de la propuesta que, en gran medida, constituyen algunas de las demandas encontradas en el proceso investigativo. Las secciones anteriores que hacen parte del desarrollo del documento contribuyeron a la formación de criterios que finalmente van a ser tenidos en cuenta en este apartado. Como se identificó en la problematización, en la empresa se identificó en primer lugar, la ausencia de un Plan de Bienestar debidamente estructurado de acuerdo con las sugerencias del Ministerio de Trabajo; sin que esto significara que en la empresa se desconociera a sus trabajadores condiciones dignas de trabajo, sino que más bien, la necesidad de encaminar la gestión del talento humano hacia acciones más concretas.

En segundo lugar, como se mostró en el capítulo 4., se formuló un instrumento de recolección de la información a través del cual se pudo reunir, constatar y analizar las necesidades de los trabajadores, de manera que se pudieran encaminar acciones de bienestar laboral a suplir aquello que necesita ser transformado o mejorado. De manera generalizada se trabajó con las categorías de desarrollo del bienestar mencionadas: esfera personal, socioafectiva (emocional), familiar y ocupacional, que se pudieron desarrollar a partir de la encuesta y que posteriormente se van a mostrar en el desarrollo de este modelo como las esferas esenciales de acción y sobre las cuales se van a desplegar una serie de acciones concretas.

Considerando las necesidades alrededor del concepto de bienestar laboral y reconociendo que este va más allá de unas condiciones de seguridad óptimas para el desarrollo de las actividades, se consideró especialmente la intención de brindar a los trabajadores unas mejores condiciones de trabajo teniendo especialmente en cuenta la necesidad de crear incentivos salariales y no salariales a los empleados de manera que se enfocaran hacia el fortalecimiento de la calidad de vida de cada

uno de ellos. Vale la pena recordar entonces lo propuesto por Rios (2012) que considera que el bienestar es un concepto complejo que reúne una serie de factores de los cuales, algunos, las empresas deben responsabilizarse para que sean favorables en el desarrollo del clima laboral y así crear entornos de trabajo saludables. Este tipo de factores pueden ir desde lo social, ecológico, hasta lo personal y lo psicológico, y que van a variar de acuerdo con las condiciones de cada persona.

En esencia, la preocupación por generar un estado de bienestar en los trabajadores debe partir de un ejercicio de comprensión por las experiencias, desafíos y problemas personales que pueden incidir de manera directa e indirecta en el desarrollo de las actividades laborales. Por tal motivo, se propone una metodología de acción interdisciplinaria para darle una cobertura total de las necesidades de la población que hace parte de esta investigación. Simultáneamente, las estrategias que se piensan articular corresponden también a la intención de fortalecer la producción de la empresa a través del ejercicio de estimulación de la motivación de los empleados y la creación de un mayor sentido de pertenencia que corresponda tanto con las necesidades de los empleados como con los objetivos de crecimiento empresarial. No hay que olvidar que el Plan de Bienestar hace parte de las estrategias de gestión responsable con el talento humano y la manera en la que la empresa puede crecer a partir del fortalecimiento de sus condiciones internas, para poder reflejar así en su mercado, un valor agregado que parte del desarrollo personal, emocional y ocupacional de sus empleados y que en la actualidad es un modelo que adquiere una mayor relevancia sobre métodos tradicionales de manejo del personal.

Teniendo en cuenta este planteamiento, la propuesta que se presenta a continuación presenta en primer lugar una breve contextualización de la empresa, de manera que se presentan las características que contribuyen al planteamiento de la propuesta de intervención; un análisis de

los aportes delo ejercicio de investigación que muestran con claridad los elementos teóricos, conceptuales y metodológicos que se van a tener en cuenta para establecer los elementos que se van a manejar alrededor del bienestar laboral y la calidad de vida de los empleados; los objetivos del plan, que van a determinar el desarrollo y el curso del documento presentado; el problema de intervención que muestra la necesidad de aplicar un Plan de Bienestar debido a la ausencia de una estructura definida y concreta que reúna las estrategias que actualmente se dan dentro de la empresa alrededor del cumplimiento de las necesidades básicas de toca actividad laboral; la metodología y la matriz de intervención en el que se muestran las fases de desarrollo así como las áreas que se quieren intervenir, estrategias y métodos: y finalmente, el cronograma que se tiene previsto con las actividades que se hayan mencionado y un presupuesto que corresponda con la consolidación del Plan de Bienestar en la empresa.

En todo el desarrollo de la propuesta, se tiene la intención de manejar el tema de bienestar asociándolo esencialmente con las necesidades de los trabajadores, teniendo en cuenta además el compromiso de la empresa con la generación de empleo a mujeres cabeza de hogar, lo que resulta un componente esencial en la vinculación familiar y la optimización de las condiciones de trabajo, para darle apertura hacia un apoyo extralaboral que contribuya a fortalecer las condiciones psicológicas y emocionales de las personas que laboran actualmente en la empresa mencionada.

Finalmente, se espera que esta propuesta se convierta en un espacio de integración para los trabajadores de la empresa y sus administrativos, para socializar las estrategias que pueden resultar para ambas partes. Los Planes de Bienestar deben considerarse como estrategias que beneficien a ambas partes por igual y supone por lo tanto un trabajo en equipo. Así mismo, se debe considera como un documento que necesita ser reevaluado cada cierto tiempo, pues las necesidades y los recursos humanos pueden variar con el tiempo. Por tal motivo, las estrategias que se proponen no

deben ser consideradas como fijas y en cambio, como parte del desarrollo de un Plan de Bienestar, deben cambiar de acuerdo con lo que requiera la empresa y sus empleados.

Contexto Empresarial

Como parte de la caracterización de la muestra, es necesario referirse a la empresa Magic Party S.A.S., para entender de manera más clara las necesidades que pueden surgir a partir de su ejercicio comercial. En primer lugar, se trata de una empresa familiar, por lo que se trata de un tipo de organización con características particulares, pues la mayoría de las decisiones son tomadas por la familia y el fundador busca heredar la empresa a las generaciones futuras, conservando la esencia del funcionamiento y la administración de esta. Por lo tanto, es común que se conserve de manera tradicional los medios de producción y la manera de administrar la empresa. Magic Party S.A.S., por ejemplo, se fundó hace 35 años y hasta el día de hoy mantiene su vigencia dentro del mercado de las velas decorativas para fechas especiales.

Como se mencionó anteriormente, la empresa es de composición familiar y por lo tanto conserva los medios tradicionales de producción a pesar de los cambios tecnológicos. Actualmente estos procesos son: conversión de la mecha para que tenga un encendido mágico, que se hace a través de la mezcla de varios componentes; mezcla de la parafina para obtener diferentes tonalidades; decoración de la vela con colores y escarcha; y finalmente, el empaque y la distribución de las velas a los diferentes distribuidores y clientes dentro de la ciudad de Bogotá. Todos estos procesos se realizan de manera manual y están a cargo de 27 operarias, al mismo tiempo que 13 personas dentro de la planta administrativa que gestionan toda la actividad comercial de la empresa.

Para el dueño fundador era importante que, por norma y lineamientos institucionales, se vincularan a las mujeres dentro del nivel operario, brindándoles la oportunidad de encontrar en la empresa un empleo estable que les permitiera administrar sus hogares, pues todas ellas son madres cabeza de familia y con un nivel de escolaridad de primaria a bachillerato y algunas con estudios adicionales. Otro aspecto importante a tener en cuenta es el hecho de que todas ellas hacen parte del barrio donde se encuentra la empresa y esto les permite tener una mayor proximidad con su lugar de trabajo. Esta caracterización en particular es muy importante debido a que estas medidas contribuyen a la preocupación por generar un bienestar laboral para las personas que hacen parte de esta empresa familiar y que serán tenidas en cuenta dentro del plan.

Finalmente, también es importante resaltar los lineamientos a los que se acoge la empresa desde su misión y visión, pues se trata de una empresa que se preocupa por entregar productos de excelente calidad a través del empeño que se aplica para la elaboración de cada vela. En esencia, la empresa elabora y comercializa velas decorativas con un diseño único y una decoración especial para cualquier tipo de celebraciones y ocasiones especiales. Las operarias trabajan con dedicación y responsabilidad y se sienten comprometidas con lograr un producto de calidad y mantener la reputación de la empresa dentro del mercado. Al mismo tiempo, la empresa se preocupe por brindarle a sus operarios y administrativos una buena calidad de vida, para que estos se comprometan con la visión de la empresa de consolidarse dentro del mercado colombiano y latinoamericano.

Como se puede observar, se trata de una empresa que mantiene métodos tradicionales de producción y que se preocupa porque cada uno de sus productos elaborados artesanalmente tengan un sello único que los hagan atractivos dentro del mercado. Se trata de un proceso de elaboración y manufacturación que en general es sencillo y permite la producción de grandes volúmenes de

velas, que son cuidadosamente decoradas. Su larga trayectoria en el mercado les ha permitido consolidarse como un referente en el mercado de las velas decorativas para celebraciones y, por lo tanto, su lugar en el mercado es estable y les permite crecer en la medida en la que se aumente la mano de obra. Así mismo, la encuesta de diagnóstico fue aplicada a las 27 operarias y las 13 personas que hacen parte de lo administrativo, por lo que se puede hacer una diferenciación de necesidades a partir de las diferentes funciones y responsabilidades que se asumen en cada área.

Aportes del Ejercicio de Investigación

Como parte del desarrollo de este trabajo, se hizo una tarea de indagación teórica, conceptual y metodológica para encaminar los elementos más relevantes que debían ser tomados en cuenta para la elaboración de un Plan de Bienestar. Por medio de esto se hizo una indagación de diferentes aproximaciones, enfoques y autores que mostraron la relación inminente entre el bienestar, la calidad de vida, las emociones, el compromiso, la motivación, la salud mental, los planes de incentivos, el trabajo en equipo, la comunicación interna, entre otras.

De acuerdo con esto, se plantea una síntesis de las esferas de desarrollo que van a tener más importancia en el fortalecimiento del bienestar de los trabajadores de la empresa Magic Party S.A.S. Al mismo tiempo, estas esferas se relacionaron con categorías más específicas con el objetivo de caracterizar de manera más clara cada una de ellas, estas son:

Gráfico 13. Esferas de desarrollo del bienestar laboral

Fuente: elaboración propia (2018)

La primera esfera es la personal, en la que se relacionaron elementos como la salud mental, la calidad de vida, la remuneración justa y el reconocimiento de necesidades laborales. En general se trata de los elementos que influyen en el desarrollo personal de los trabajadores a partir de las condiciones que se le facilitan dentro de la empresa, esta mirada no se refiere específicamente a la parte emocional. La siguiente esfera es la socioafectiva que tiene que ver tanto con la autopercepción de los trabajadores como con las relaciones que establece con las personas que lo rodean. Dentro de esta se consideraron elementos como las buenas relaciones en el trabajo, las

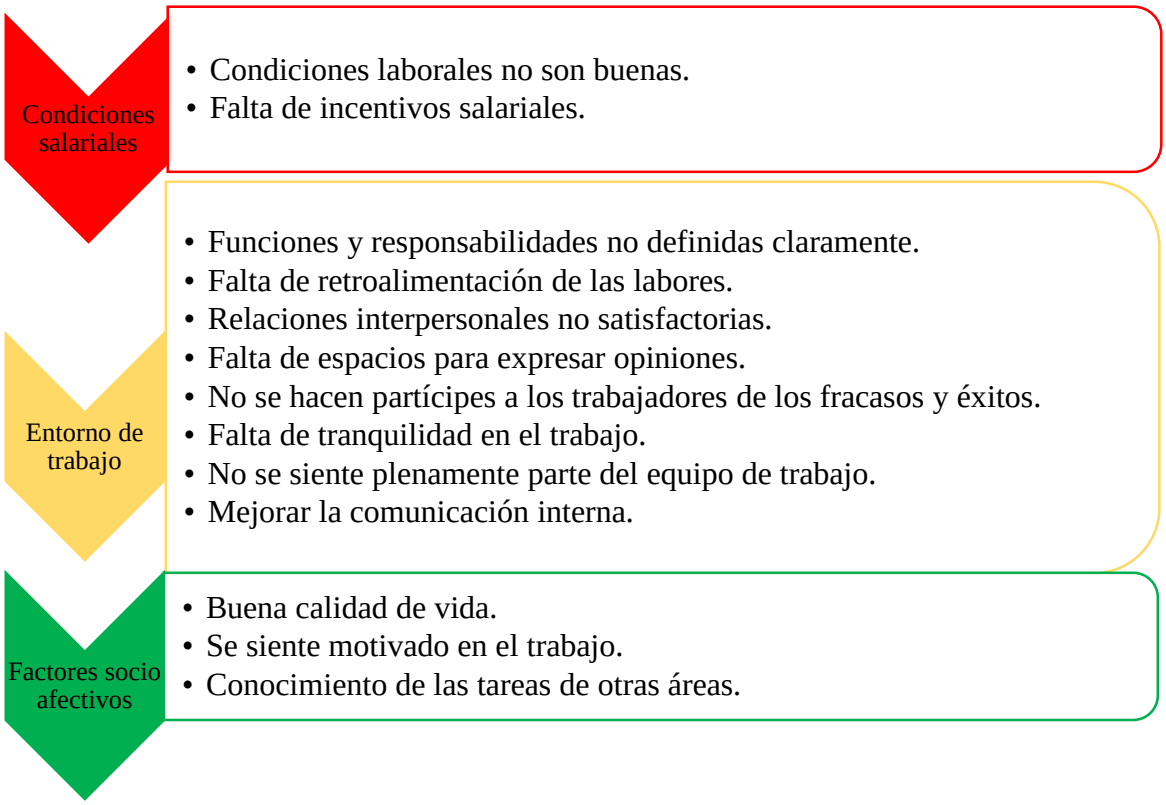
emociones positivas como la motivación y el compromiso, así como dimensiones más personales como la percepción que se tiene sobre sí mismo y el manejo de la salud mental.

La cuarta esfera que se identificó fue la familiar, en la medida en la que como lo afirma Vanegas (2008), el bienestar también se relaciona con la responsabilidad de la empresa por asegurar a sus trabajadores y sus familias, programas de salud y bienestar. Dentro de esta esfera se consideró la vinculación familiar, la salud y bienestar de los empleados en relación con sus condiciones familiares, el fasto social, la amistad, la vivienda y educación. Finalmente, una esfera ocupacional que se refiere al crecimiento que puede tener un trabajador dentro de la empresa, de manera que se pueda retener el talento y fomentar las habilidades del talento humano. Dentro de esta esfera se consideraron elementos como el reconocimiento de los éxitos y fracasos, la delimitación de las responsabilidades, las oportunidades de crecimiento y finalmente la comunicación interna, señalada especialmente hacia las relaciones que se establecen entre los administrativos y los trabajadores y el rol de líder que deben cumplir para encaminar de manera correcta los esfuerzos del personal.

Todos estos elementos fueron relacionados con el contexto organizacional analizado, de manera que los aportes teóricos y organizacionales tuvieran una mayor validez dentro del desarrollo del Plan de Bienestar. El primer paso para lograr esto fue a través de la obtención de la situación actual de la empresa y la relación de sus empleados frente al manejo del bienestar laboral. Acorde con esto, se planteó una etapa de diagnóstico en la que las esferas identificadas fueron reorganizadas de acuerdo con la manera en la que fueron calificadas acorde a una escala de satisfacción Likert (siendo 1 el nivel de menor satisfacción y 5 el de mayor satisfacción). A continuación, se muestra un gráfico en el que se ubica en primer lugar, con rojo, la categoría que recibió menos puntaje dentro de la escala de calificación; en segundo lugar, se encuentran los ítems

que se calificaron especialmente con una escala de satisfacción media; y finalmente, los ítems que fueron relacionados con un puntaje más positivo y que representan aquello que está funcionando de manera adecuada dentro de la gestión de bienestar de la empresa:

Gráfico 14. Categorías seleccionadas a partir del diagnóstico



Fuente: elaboración propia (2018)

Como se puede observar, el aspecto más crítico que necesita ser revaluado se relaciona con las condiciones laborales, debido a que el 80% de los trabajadores marcaron las escalas de satisfacción 1 y 2, de acuerdo con el diagnóstico que se hizo y cuya gráfica se puede observar en la sección de resultados. Para Córdoba (2010) la remuneración es un factor que influye en todos los aspectos personales de los trabajadores y que pueden afectar de manera significativa el desempeño de estos y el compromiso dentro de los objetivos empresariales. Para solventar esta

problemática, muchas empresas recurren a programas de incentivos salariales y no salariales, que faciliten de alguna manera las condiciones económicas de los trabajadores.

En segundo lugar se agruparon los ítems de calificación media, que al mismo tiempo se agruparon en una categoría de entorno de trabajo, estos fueron: funciones y responsabilidades no definidas claramente, lo cual puede suponer una disminución en el rendimiento y una confusión de las labores a desarrollar; la falta de retroalimentación de las labores; las relaciones entre compañeros no se señalaron como completamente satisfactorias; los trabajadores sienten que no tienen el espacio para expresar sus opiniones y tampoco se sienten parte de un grupo de trabajo ni se les hace partícipe de los éxitos y los logros de la empresa; se debe fortalecer la comunicación interna; y finalmente, los trabajadores manifestaron no tienen plena tranquilidad en su ambiente de trabajo. Estrada y Ramírez (2010) concluyeron que este tipo de enfoque relacionado con las relaciones personales y con el espacio físico debía ser conocido como *ecologicista*. Un elemento que también se consideró en este aspecto, aunque no de manera explícita, es el de las condiciones de liderazgo de la empresa, es decir, la manera en la que operan los ejecutivos de cargos más elevados respecto al trabajo en equipo.

No hay que olvidar que, de los 40 trabajadores encuestados, 27 son mujeres en su totalidad, operarias de la empresa, mientras que 13 son administrativos que no se relacionan con el proceso de producción. En ese sentido, a las operarias, siendo mujeres cabeza de hogar, se les debe encaminar un tipo de estrategias más acordes con sus situaciones particulares, sin que esto signifique privilegios por encima de los administrativos. Se debe reconocer la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran las operarias y a los administrativos reconocer sus esfuerzos dentro del área administrativa, teniendo en cuenta que cada área contribuye enormemente al funcionamiento de la empresa en su totalidad. Por tal motivo, es entendible que algunos aspectos

como la comunicación, la relación entre áreas y las relaciones interpersonales hayan recibido puntajes de satisfacción medios, pues los 40 trabajadores no se relacionan de la misma manera entre sí.

Finalmente, los aspectos que fueron marcados con puntajes más positivos se asociaron dentro de los factores socio afectivos, en ellos se consideraron: que las condiciones de trabajo de la empresa les permite llevar una buena calidad de vida, que los trabajadores se sienten motivados en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y que los trabajadores tienen conocimiento de las actividades y responsabilidades que tienen a cargo las demás áreas de la empresa, con lo que se supone un buen conocimiento del funcionamiento de esta. Aunque se trate de elementos con unan satisfacción alta, no se van a aislar de las estrategias del Plan de Bienestar, sino que se van a tratar como elementos que pueden ser fortalecidos a partir de las condiciones que actualmente ya los favorecen.

Para terminar, a partir de la revisión teórica y de la encuesta de diagnóstica aplicada a los 40 trabajadores de la empresa Magic Party S.A.S., se pudo hacer un análisis acerca de las necesidades que son más imperiosas para los empleados y que, por lo tanto, deberán ser más tomadas en cuenta en el desarrollo de las estrategias del Plan de Bienestar. Es decir que el aporte del ejercicio de investigación facilitó la identificación y el análisis de las necesidades reales a partir de las cuales se puede hacer establecer un mejor manejo dentro de la gestión del talento humano.

Problema de Intervención

A través del ejercicio de revisión teórica, metodológica y de diagnóstico se identificaron los siguientes problemas:

- Es necesario que se definan de manera más clara las responsabilidades y funciones de cada uno de los trabajadores, de manera que se les permita conocer plenamente cuál es el papel que desempeñan dentro de la empresa tanto en la parte operaria como administrativa.
- Generar una mayor tranquilidad en el trabajo, las perturbaciones a la tranquilidad de los trabajadores pueden resultar de factores muy subjetivos, personales, familiares, psicológicos, a otros relacionados con el ambiente de trabajo y las responsabilidades asumidas.
- Mejorar los procesos de retroalimentación de las actividades, lo que es necesario para reconocer si se está llevando a cabo un buen desempeño de las labores que se tienen a cargo. En general es más común que se reconozcan los errores que se cometen por encima de los aciertos, lo que puede llevar a una desmotivación en el trabajo.
- Las condiciones salariales no parecen ser las más óptimas para la mayoría de los trabajadores, por lo que se deberá trabajar sobre un programa de incentivos que logre solventar las inconformidades que hay al respecto de esto.
- Las relaciones entre compañeros no parecen estar bien consolidadas, aunque esto pueda obedecerá la diferenciación de áreas entre los operarios y los administrativos o en general a que no hay buenos espacios de interacción.
- Los trabajadores no sienten que tengan espacios para expresar sus opiniones o que hagan parte de un equipo de trabajo, por lo que es necesario trabajar en los espacios de esparcimiento y la consolidación de los espacios de trabajo para que sean considerados como colaborativos y no individualizados.

- Falta mejorar la comunicación interna de la empresa entre los diferentes niveles de trabajo y entre compañeros dentro de los espacios de trabajo.
- Es necesario hacer partícipe a todos los trabajadores de los éxitos y fracasos de la empresa, pues ellos contribuyen en gran medida a cada una de estas situaciones.

En vista de lo anterior, surge la necesidad de generar una serie de planes de acción que se estructuren a partir de actividades y estrategias concretas para generar una gestión del cambio necesario para cubrir las necesidades detectadas para los trabajadores y operarias de la empresa Magic Party S.A.S. Esto supone un plan de trabajo que no solo se encamine hacia el fortalecimiento del clima y el entorno laboral, así como de las relaciones internas y las condiciones laborales, sino que se realice con miras a una gestión de cambio constante para asegurar siempre la calidad de los servicios y los productos que se ofrecen y que así, la empresa logre fortalecerse desde una gestión humana enfocada en el bienestar de sus trabajadores.

Objetivos

General:

Establecer una propuesta de intervención para la elaboración de un Plan de Bienestar Laboral para la empresa Magic Party S.A.S., con la intención de articular una serie de estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida y el desempeño laboral de los trabajadores.

Específicos:

Reconocer las necesidades de los 40 trabajadores que hacen parte de la empresa Magic Party S.A.S. a partir de una escala de satisfacción de varios aspectos relacionados con el bienestar y el entorno laboral.

Definir las áreas específicas de intervención que van a hacer parte del modelo de desarrollo de condiciones que favorezcan el bienestar de los trabajadores de acuerdo con las necesidades diagnosticadas.

Establecer las estrategias y actividades que se van a desarrollar para cada área del modelo de intervención del Plan de Bienestar y que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral y la calidad de vida de los trabajadores.

Proponer un presupuesto y cronograma para el cumplimiento de las estrategias que se piensan desarrollar para fortalecer la calidad de vida de los trabajadores.

Metodología

En consonancia con los objetivos propuestos para el desarrollo de la propuesta del Plan de Bienestar para la empresa Magic Party S.A.S., se establecieron una serie de metodologías y actividades específicas que corresponden con las fases de diseño de la propuesta del plan, estas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Metodología de intervención.

Objetivo	Metodología	Entregables	Tiempo	Indicador	Responsable
Esfera Personal y Afectiva: programa de conciliación laboral,	Medición de las condiciones familiares personales de los trabajadores. Reconocimient	Actividades de vinculación familiar.	1 cada año	Actividad realizada	Recursos humanos
		Programas de capacitación.	1 por semestre	Documento de conclusiones	

familiar y afectiva.	o de necesidades individuales y colectivas. Acompañamiento de parte de los encargados de la gestión del talento humano para programas de salud física y mental, hábitos de vida saludable y manejo del estrés. Medición de los índices generales de salud. Medición y revisión de la salud mental de los trabajadores para establecer un plan de trabajo.	Jornadas de promoción y prevención de la salud, hábitos de vida saludable y salud mental.	1 por semestre	Documento de plan de acción	
		Integración de la familia en los hábitos de vida, cuidado de la salud.		Percepción en los hábitos de vida y cuidado de la salud de las trabajadoras	
Esfera de Entorno de Trabajo Saludable: Programa para el mejoramiento de la calidad de vida.	Estudio de los entornos de trabajo enfocados en el cumplimiento de la reglamentación sobre la seguridad en el trabajo. Evaluación de las relaciones de trabajo, acercamiento al entorno laboral.	Actividades enfocadas en la integración de los trabajadores.	1 por semestre	Registros audiovisuales	Recursos humanos
		Conformación de los equipos de trabajo.	1er bimestre	Relatorías y actas	
		Reconocimiento de líderes para que encaminen de manera correcta las actividades propuestas.	1er bimestre	Actas de reconocimiento	

	Reconocimiento de todos los trabajadores como parte del equipo de trabajo. Equipos de trabajo, espacios de socialización. Evaluación del tiempo y espacio que se puede dedicar a cada actividad.	Actividades para la integración de los trabajadores de la empresa.	1 por semestre	Registros audiovisuales	
		Jornadas, capacitaciones, talleres para el reconocimiento de los oficios.	1 por semestre	Actas	
Esfera Remuneración Económica: programa de incentivos.	Evaluación del presupuesto que se puede destinar hacia un programa de incentivos. Establecimiento de las categorías o metas que se van a premiar y que merecen el reconocimiento, así como los tiempos en los que se pueden aplicar: mensuales, trimestrales, semestrales, anuales.	Reconocimientos salariales y no salariales, emocionales para los trabajadores y operarios.	Anuales	Actas de incentivos	Gerencia y recursos humanos
		Evaluación de los aspectos que se van a reconocer tanto por reglamentación como por consideración de las necesidades del personal.	1er semestre	Acta	

Fuente: elaboración propia (2018)

Como se puede observar, los objetivos se encaminaron hacia el reconocimiento de las esferas que han sido identificadas en el documento como las que requieren de una mayor atención de acuerdo con la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa. Para desarrollar

concretamente cada una de las preocupaciones que surgieron tanto en la esfera personal y afectiva, de calidad de vida y entorno laboral y la relacionada con la remuneración económica, se van a concretar una serie de acciones, estrategias y actividades a desarrollar como parte de la gestión del talento humano y que se estructuran en esta propuesta de Plan de Bienestar. Es importante que estas propuestas sean debidamente evaluadas por el personal pertinente de la empresa y que se encaminen los recursos materiales y no materiales para alcanzar los objetivos propuestos, en la medida en la que estos beneficien de manera bidireccional tanto a la empresa como a sus trabajadores.

Seguido de esto, se va a hacer una explicación del propósito de cada una de estas esferas que van a hacer parte del Plan de Bienestar:

Esfera Personal y Afectiva: programa de conciliación laboral, familiar y afectiva

Como parte del interés por generar un bienestar integral para los trabajadores de la empresa Margic Party S.A.S., se propone un programa relacionado con la vinculación familiar, llevando a la conciliación entre estos dos aspectos para los trabajadores. Se espera entonces generar una serie actividades que permitan que el trabajador se sienta vinculado a través de las necesidades que surgen en su entorno laboral y que pueden ser solventadas a partir de su trabajo. Por lo anterior se sugieren las siguientes actividades:

- Celebración del día de la madre, en la que las operarias tendrán una celebración dentro de la planta y se les reconocerá su labor como madres cabeza de hogar.
- Bono de incentivo para personas con hijos.
- Acompañamiento en momentos de enfermedad o duelo familiar.
- Flexibilidad en el otorgamiento de permisos cuando se presente una situación de calamidad doméstica.
- Turnos de compensación para temporadas como navidad, fin de año y cumpleaños.
- Talleres y charlas para la educación, prevención y promoción de la salud de los trabajadores y sus familias.

Bienestar subjetivo y salud física y mental

- Campañas de diagnóstico y sugerencias para los hábitos de vida saludable. Promoción de comida saludable, capacitación para una alimentación saludable en familia. Se pretende crear campañas de sensibilización mensualmente, donde se

les indicará a los trabajadores ejercicios para las *pausas activas* y la alimentación dentro y fuera del trabajo.
- Promoción y prevención en salud oral, visual, auditiva y salud física.
- Actividades de prevención de lesiones musculares y óseas.
- Salud mental: manejo de las emociones negativas: campaña mensual y acompañamiento permanente ante situaciones de estrés laboral, carga laboral pesada u otro tipo de situaciones que estén afectando psicológicamente a los trabajadores.
- Acompañamiento profesional para generación de emociones positivas: motivación, felicidad, satisfacción.
- Revisión de las políticas de revisión de riesgos.
- Programas preventivos para riesgos psicosociales: manejo de problemáticas como el acoso laboral y otro tipo de situaciones conflictivas.

Luego de esta esfera familiar y emocional que hace parte del componente personal de los trabajadores, se propone una intervención relacionada con el entorno laboral saludable, con la intención de fortalecer aspectos como: mejora en el trabajo en equipo condiciones físicas y sociales adecuadas en el desarrollo de las actividades, cuidado de la salud física y mental en el área de trabajo, incremento en la producción, mayor confianza y lealtad, emociones positivas y mayor motivación:

Esfera de Entorno de Trabajo Saludable: Programa para el mejoramiento de la calidad de vida

Respecto al cuidado de la calidad de vida de los trabajadores, se reunieron aspectos como el estado de bienestar físico, psíquico y social, cuidando especialmente los aspectos que se diagnosticaron con un nivel de satisfacción medio: mejoramiento de la comunicación y relación entre los trabajadores, participación de los trabajadores en éxitos y fracasos, tranquilidad en el trabajo, oportunidad de expresar opiniones y sentirse parte de un grupo de trabajo. Las actividades propuestas son:

Espacios de trabajo

- Mejoramiento de los espacios de trabajo: principios ergonómicos para el cuidado de la postura y la salud de los empleados de la parte administrativa y el sector operario.
- Mantenimiento de los utensilios de trabajo: manejo de materiales adecuados, fáciles de manejar, limpios, organizados, actualizados. Áreas de trabajo amenas y organizadas para desempeñar una mejor labor. Calidad en los utensilios e implementos de decoración de las velas.

Ambiente de trabajo y relaciones interpersonales

- Espacios de trabajo en equipo "*team buildings"*, encaminados a fortalecer el trabajo cooperativo y la consecución de metas en equipo, creación de metas mensuales, trimestrales y semestrales.
- Espacios de esparcimiento como parte de las pausas activas y *afterworks* para crear oportunidades de diálogo y retroalimentación entre los trabajadores y sus superiores.
- Comunicación bidireccional: creación de un buzón de sugerencias, socialización de las sugerencias que se hacen desde la parte operativa y administrativa para mejorar la actividad comercial de la empresa.
- Programas de participación sobre el funcionamiento de la empresa: reuniones informativas para el establecimiento de metas y logros alcanzados y por alcanzar. Escucha de propuestas. Reconocimiento público de logros por áreas y metas. Esto busca reforzar la consecución de logros colectivos e individuales.
- Campañas de capacitación, actualización constante de los métodos de producción: decoración de las velas, escucha de sugerencias para nuevos diseños y modelos.
- Reconocimiento de líderes: capacitación sobre los estilos de dirección y otras orientaciones organizacionales.
- Reconocimiento de profesiones, oficios y responsabilidades.
- Feria de Talento Humano.
- Jornadas de fortalecimiento de competencias.
- Actividades para el cuidado del medio ambiente: reconocimiento de los medios de producción perjudiciales con el entorno.
- Evaluación del impacto social de la empresa.

Finalmente, se le va a dar un tratamiento a la esfera de remuneración económica, con la cual se espera superar las inconformidades que existen alrededor de las condiciones salariales y que se formulan a partir de un programa de incentivos salariales y no salariales:

Esfera Remuneración Económica: programa de incentivos

A continuación, se presentan una serie de estrategias que busca combatir el descontento generalizado frente a las condiciones salariales de los trabajadores de la empresa Magic Party S.A.S.:

- Retos de superación mensuales relacionados con la consecución de metas individuales y colectivas: bonos, regalos, descuentos, días de descanso.
- Retención del talento: motivación para que los empleados participen aportando sus propias ideas para el crecimiento de la empresa. Estos incentivos deben responder a las necesidades de los trabajadores.

- Recompensa para los trabajadores: fortalecimiento de la competitividad sana. Reconocimiento para los mejores trabajadores de cada mes: flexibilidad en horarios que necesiten, remuneración, vacaciones.
- Programas de manejo de dinero: retribuciones futuras por adelantado, préstamos preferenciales, apoyo económico.
- Reconocimiento a la puntualidad y presentación del trabajo.

Remuneración emocional

- Tiempos flexibles por cuestiones de maternidad y paternidad. Manejo de horarios flexibles de acuerdo con las necesidades personales.
- Días de cumpleaños: reconocimiento de un día de descanso, remunerado, y provisionamiento de un bono para el empleado.
- Flexibilidad ante situaciones imprevistas: día sin carro y moto, semana de receso escolar, festividades y otras.

Matriz de Intervención

De acuerdo con la investigación, se seleccionaron una serie de asuntos que necesitan ser revisados para garantizar la satisfacción de los trabajadores en búsqueda de un estado de bienestar laboral y la calidad de vida de las personas que hacen parte de la empresa Magic Party. Como se mencionó en la metodología, las fases de desarrollo llevaron a concluir una serie de estrategias que se van a explicar a continuación, de acuerdo con la intención mencionada anteriormente:

Tabla 3. Matriz de Intervención.

Insumos	Metodología	Actividad	Objetivo específico
Encuesta escala Likert con 12 preguntas asociadas al bienestar laboral y la calidad de vida en el trabajo.	Análisis cualitativo de variables seleccionadas para cada pregunta. Presentación de resultados con gráficas, manejo de datos cualitativos, pero con manejo de categorías cualitativas: análisis mixto.	Aplicación de una encuesta de satisfacción con escala Likert sobre diferentes aspectos relacionados con el bienestar laboral. Análisis de los resultados y selección de las esferas de acción.	Reconocer las necesidades de los 40 trabajadores que hacen parte de la empresa Magic Party S.A.S. a partir de una escala de satisfacción de varios aspectos relacionados con el bienestar y el entorno laboral.
Diagnóstico de las necesidades de los 40	Análisis cualitativo de las categorías más	Alineación de las necesidades de los	Definir las áreas específicas de

empleados, organizado de acuerdo con categorías de intervención.	importantes dentro del diagnóstico de necesidades. Organización de las actividades y estrategias que se pueden encaminar para cada intervención.	trabajadores con las actividades de intervención que se pueden planear desde la gestión humana y los planes de bienestar.	intervención que van a hacer parte del modelo de desarrollo de condiciones que favorezcan el bienestar de los trabajadores de acuerdo con las necesidades diagnosticadas.
Organización de las áreas críticas a mejorar, mantener o reforzar dentro de la empresa de acuerdo con los trabajadores.	Análisis cualitativo, analítico y de alcance propositivo, en el cual se hace una planeación de las actividades correspondientes a los objetivos del plan de bienestar.	Planeación de las categorías para cada esfera de intervención propuesta. Organización de incentivos, talleres y actividades para los empleados.	Establecer las estrategias y actividades que se van a desarrollar para cada área del modelo de intervención del Plan de Bienestar y que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral y la calidad de vida de los trabajadores.
Actividades del Plan de Bienestar.	Análisis cualitativo de cronograma y presupuesto estimados para la realización de los objetivos de este trabajo.	Estimación de presupuesto de materiales y personal requerido para culminar con éxito las actividades propuestas.	Proponer un presupuesto y cronograma para el cumplimiento de las estrategias que se piensan desarrollar para fortalecer la calidad de vida de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia (2018)

Presupuesto

De acuerdo con los objetivos planteados, se propone el siguiente presupuesto para el desarrollo de esta intervención:

1. Fases del estudio

Primera etapa: aplicación de consentimiento informado.

Segunda etapa: aplicación de instrumento.

Tercera etapa: análisis de resultados, variables, identificación de factores y recomendaciones.

2. Recursos humanos y materiales

Recurso humano: Estudiante de maestría de gestión social empresarial de la universidad externado de Colombia quien será encargado de llevar a cabo la investigación.

El estudio se realizará con el personal activo de la empresa Magic Party S.A.S., un total de 40 empleados activos actualmente, de los cuales 13 pertenecen al área administrativa y 27 son mujeres operarias.

Estudio económico: el presupuesto que se proyecta como apoyo de la investigación es de ochocientos mil pesos moneda legal ($800.000 pesos).

Consideraciones éticas: el manejo de los datos y resultados será manejado en forma exclusiva por parte del autor de la investigación, para su respectivo análisis y elaboración de recomendaciones.

Cronograma

Finalmente, se considera un cronograma tentativo, que puede sufrir ciertas variaciones dependiendo de la disponibilidad del tiempo tanto del investigador como del personal de la empresa:

Tabla 4. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	OCT	NOV	DIC	ENE
Aplicación de una encuesta de satisfacción con escala Likert	X			

sobre diferentes aspectos relacionados con el bienestar laboral.					
Análisis de los resultados y selección de las esferas de acción.	X				
Alineación de las necesidades de los trabajadores con las actividades de intervención que se pueden planear desde la gestión humana y los planes de bienestar.		X			
Planeación de las categorías para cada esfera de intervención propuesta.		X			
Organización de incentivos, talleres y actividades para los empleados.		X			
Estimación de presupuesto de materiales y personal requerido para culminar con éxito las actividades propuestas.			X		
Evolución de actividades – plan de acción			X		
Correcciones finales					
Socialización del trabajo de investigación					X

Fuente: elaboración propia (2018)