

PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR
ORIENTADO HACIA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL BANCO DE OCCIDENTE CALI

FERNANDA JACKELINE OBANDO CUARÁN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2017

PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR
ORIENTADO HACIA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL BANCO DE OCCIDENTE CALI

FERNANDA JACKELINE OBANDO CUARÁN

TRABAJO DE GRADO
MODALIDAD PRÁCTICA EMPRESARIAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR
OSCAR IVÁN VASQUEZ RIVERA M.Sc.
DOCENTE OCASIONAL
TIEMPO COMPLETO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2017

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 INTRODUCCIÓN	48
2 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	1
3 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	3
4 JUSTIFICACIÓN.....	4
5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
6 OBJETIVOS	9
7 METODOLOGÍA.....	10
8 MARCO TEÓRICO	16
8.1 IMPORTANCIA DEL COLABORADOR EN LA ORGANIZACIÓN.....	16
8.1.1 Bienestar en las organizaciones	17
8.1.2 Dimensión de bienestar	18
8.1.3 Organización saludable.....	19
8.1.3.1 <i>Liderazgo transformador</i>	<i>20</i>
8.1.3.2 <i>Bienestar laboral</i>	<i>21</i>
8.1.3.3 <i>Riesgo Laboral.....</i>	<i>22</i>
8.1.3.4 <i>Factores De Riesgo Laboral.....</i>	<i>23</i>
8.1.3.5 <i>Alteraciones Producto De Riesgo Laboral</i>	<i>25</i>
8.1.3.6 <i>Estrés laboral</i>	<i>26</i>
8.1.3.7 <i>El síndrome de quemarse por el trabajo o síndrome de burn out</i>	<i>28</i>
8.1.3.8 <i>Acoso laboral o Mobbing.....</i>	<i>29</i>
8.2 CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	29
8.2.1 Algunos Elementos De La Calidad De Vida Laboral	30
8.2.2 Dimensiones De La Calidad De Vida Laboral	31
8.2.2.1 <i>Condiciones objetivas</i>	<i>31</i>
8.2.2.2 <i>Condiciones subjetivas</i>	<i>32</i>
8.2.3 Modelos De Calidad De Vida Laboral	33
8.2.3.1 <i>Modelo de Richard Walton</i>	<i>33</i>
8.2.3.2 <i>Modelo de Hackman y Oldham</i>	<i>35</i>
8.2.3.3 <i>Modelo de Nadler y Lawler.....</i>	<i>36</i>
8.2.4 Beneficios De Generar Calidad De Vida Laboral	37

8.2.5	Indicadores De Calidad De Vida Laboral	38
8.2.5.1	<i>Indicadores individuales</i>	38
8.2.5.2	<i>Indicadores medio ambiente de trabajo</i>	38
8.2.5.3	<i>Indicadores de la organización</i>	39
8.2.5.4	<i>Indicadores del entorno socio laboral</i>	39
8.3	BANCO DE OCCIDENTE	39
9	MARCO LEGAL	41
10	DIAGNOSTICO	44
10.1	INFORMACIÓN GENERAL SOBRE CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR EN EL BANCO DE OCCIDENTE	44
10.2	PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL ORIENTADOS AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA	44
10.2.1	Programas De Bienestar Social Frente A La Teoría De Calidad De Vida Laboral	48
10.3	ANÁLISIS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	51
10.3.1	Análisis Dimensión Credibilidad	52
10.3.1.1	<i>Variable comunicación</i>	52
10.3.1.2	<i>Variable competencia</i>	53
10.3.1.3	<i>Variable integridad</i>	53
10.3.2	Análisis Dimensión Respeto	54
10.3.2.1	<i>Variable apoyo</i>	54
10.3.2.2	<i>Variable participación</i>	54
10.3.2.3	<i>Variable cuidado</i>	54
10.3.3	Análisis Dimensión Orgullo	55
10.3.3.1	<i>Variable individual</i>	55
10.3.3.2	<i>Variable equipo</i>	55
10.3.3.3	<i>Variable organización</i>	55
10.3.4	Dimensiones Encuesta De Clima Laboral Frente A La Teoría Calidad De Vida Laboral	56
11	PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN	60
11.1	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR SOCIAL	62
11.1.1	Salario Emocional Complementario	62
11.1.1.1	<i>Tiempo personal</i>	63

11.1.1.2	Transporte.....	64
11.1.2	Módulo De Liderazgo Democrático	65
11.1.3	Apoyo Voluntario Corporativo	66
11.1.4	Notificador De Cumplimiento.....	68
11.1.5	Los Retos Sinergia.....	69
11.2	CRONOGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR SOCIAL	71
11.2.1	Restricciones para delimitar el cronograma:	71
11.3	ESTIMACIÓN DE PRESUPUESTO PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR SOCIAL.....	72
11.4	PERSONAS REQUERIDAS EN EL PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR SOCIAL.....	74
12	CONCLUSIONES	76
13	RECOMENDACIONES.....	78
14	BIBLIOGRAFÍA	79
15	ANEXOS.....	84
15.1	ENTREVISTA.....	84
15.2	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2013	89

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Documentos de Información	14
Cuadro 2. Criterios Calidad de Vida Laboral según Modelo Walton	35
Cuadro 3. Posición Programas de Bienestar Social frente a Calidad de Vida Laboral	48
Cuadro 4. Posición dimensión Credibilidad frente a Calidad de Vida Laboral	57
Cuadro 5. Posición dimensión Respeto frente a Calidad de Vida Laboral	57
Cuadro 6. Posición dimensión Orgullo frente a Calidad de Vida Laboral	58
Cuadro 7. Necesidad de mejoramiento programa de Bienestar Social según Modelo Walton	61
Cuadro 8. Colaboradores por Grupos de Apoyo voluntario	67
Cuadro 9. Programa Complementario Los retos sinergia - Descripción actividades	69
Cuadro 10. Personal requerido para ejecución de programa complementario de bienestar social	75

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla1.	Presupuesto Estimado Plan Complementario de bienestar Social	73
---------	--	----

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1.	Cronograma Programa Complementario de Bienestar Social...	72
-----------	---	----

1 INTRODUCCIÓN

Diferentes investigaciones han demostrado que “uno de los factores que permite a las organizaciones tener mejores resultados es la capacidad para adquirir y coordinar recursos. Uno de los recursos más valiosos es el capital humano, el cual mediante su productividad genera valor y beneficios para la organización”¹. Sin embargo para que los colaboradores sean productivos es importante contar con las condiciones necesarias que permitan generar en ellos calidad de vida laboral.

La calidad de vida laboral se ha estudiado durante décadas y como área va en crecimiento. Los estudios iniciales demostraron la relación de algunas enfermedades con el trabajo, en las que se determinó que sustancias tóxicas así como algunas posturas afectaron la salud de los obreros en minas de Estados Unidos en los años 40. Sin embargo solo hasta los años 90 se dio importancia al descubrimiento de estos estudios.

La continuidad de las investigaciones permitieron construir diferentes definiciones de calidad de vida laboral, según Levy y Anderson, 1980 “Calidad de vida es una medida compuesta de bienestar físico, mental y social, tal como la percibe cada individuo y cada grupo, y de felicidad, satisfacción y recompensa”. Según Quintero, 1992 “Es el indicador multidimensional del bienestar material y espiritual del hombre en un marco social y cultural determinado”².

El desarrollo de estas y otras investigaciones separan Calidad de Vida Laboral en dos líneas, una se relaciona con la salud, mientras la otra se refiere al trabajo. De la misma manera dentro de la calidad de vida se encuentran los aspectos objetivos que involucran elementos del trabajo externos al empleado y los subjetivos referentes a las percepciones del individuo.

A medida que las investigaciones profundizaron en el tema, La Organización Internacional del Trabajo (OIT), le dio igualmente importancia a La calidad de Vida Laboral como medida para disminuir la tensión que existe entre el trabajo y la vida familiar, por lo que es importante encontrar nuevas formas de adecuación en la que los trabajadores tanto hombres como mujeres puedan contar con condiciones de trabajo decente a fin de alcanzar su realización personal como familiar.

¹ HUERTA RIVEROS, Patricia; PEDRAJA REJAS, Liliana M.; CONTRERAS ESPINOZA, Sergio E.; ALMODÓVAR MARTÍNEZ, Paloma. “Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales” {en línea}. {Enero 17 de 2017}. Revista de ciencias sociales Vol. No. 4, Octubre - Diciembre 2011, pág. 659, ISSN 1315-9518. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022784008>

² ARDILA Rubén, “Calidad de vida: una definición integradora” {en línea}. {Enero 17 de 2017}. Revista Latinoamericana de Psicología, Bogotá, vol. 35, núm. 2, 2003, pág. 163. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>

La organización reconoce que en América Latina, la normatividad que permita garantizar un empleo decente aún está en construcción, por lo que se reconoce la presencia de factores que impiden el goce de un empleo equilibrado entre la vida personal y familiar del trabajador. Por lo que se espera que la construcción de las normas se encaminen hacia el objetivo de la OIT: Protección Social, Vínculo laboral e ingresos del trabajo³.

Para contribuir a un empleo decente, mediante esta investigación se buscó identificar cómo los programas de bienestar del Banco de Occidente Dirección General Cali han contribuido en el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores. Para apoyar esta búsqueda se empleó la última encuesta de clima organizacional aplicado en la organización en el año 2013, entrevista al área de bienestar social y la base documental del área en mención.

Antes de entrar en el tema de interés fue necesario profundizar en los factores de riesgo que afectan la calidad de vida laboral en cuanto a sus consecuencias, con el fin de dar soporte a la importancia de la calidad de vida de los colaboradores.

Se estableció la relación de las dimensiones de la encuesta de clima frente a las dimensiones de la teoría de calidad de vida laboral. Una vez establecida, se realizó un paralelo entre los programas desarrollados por el área de bienestar social y las dimensiones de la teoría base. Con lo que se terminó por definir la forma en que los programas contribuyeron en el bienestar de los colaboradores.

³ Organización Internacional del Trabajo. Trabajo decente y calidad de vida familiar. {en línea}. {Enero 18 de 2017}. Recuperado en: http://white.lim.ilo.org/portal/documentos/te4_vida_familiar.pdf

2 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

El Banco de Occidente se constituyó como sociedad anónima, el 3 de mayo de 1965, una organización inicialmente regional con crecimiento lento. Su expansión comenzó en el eje cafetero después de cinco años de abrir sus puertas.

En 1973, casi al borde de la quiebra, Luis Carlos Sarmiento Angulo fortaleció con capital y experiencia a la organización, recibiendo a cambio un 50% de las acciones. Cuatro años después, multiplicó dos veces los valores en libros⁴.

A finales del 1976 el Banco lanzó su propio sistema de tarjeta de crédito Credencial para hacer compras y pagos.

Después de 1975, tras la creciente modernización tecnológica por la que atravesó el país. La organización se enfrentó a una reestructuración productiva que demandó altos costos de inversión a fin de adelantar procesos de modernización productiva y organizacional, costos que terminaron por afectar sus finanzas.

En 1980, el Banco amplió su red de oficinas, esto descentralizó el área administrativa y se conformaron las direcciones regionales.

En 1982 se inaugura el filial Banco de Occidente de Panamá, a fin de contar con recursos para el financiamiento externo.

En 1993 se realizó reingeniería en los procesos, enfocados hacia el fortalecimiento de la fuerza de ventas.

En 1998 se optimiza la estructura comercial del banco mediante la personalización y especialización de los segmentos de Banca en Personas, Empresas y Corporativa.

De acuerdo a la convención colectiva de trabajo 2.015-2.017, se conoce que a finales del año 2010 se conformó la vicepresidencia de Recursos Humanos en cabeza del señor Eduardo Alfonso Correa Corrales. Quien a la fecha fue el gerente de la división de recursos humanos⁵.

La vicepresidencia de recursos humanos desde 2010 a hoy está conformada por cuatro gerencias: Estrategia e innovación, desarrollo humano, gestión humana y relaciones laborales. En la última, se encuentra la coordinación de bienestar social y la coordinación de salud en el trabajo, para el año 2016 estas coordinaciones se unificaron en la dirección de bienestar y salud en el trabajo.

⁴ Nación. Todo poderoso {en línea}. {Enero 18 de 2017}. Bogotá, Revista Semana. marzo 17 de 2012. Recuperado en: www.semana.com/nacion/articulo/todo-poderoso/255038-3

⁵ Colombia. Ministerio de trabajo. {en línea}. {Enero 18 de 2017}. Recuperado en http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/5185-2745-banco-de-occidente-2015-2017tif-45-pages.html

En 2011 la organización fue reconocida como una de las empresas con mayor reputación y las más responsables a nivel nacional.

En 2013 Great Place to Work entregó al banco el escalafón como una de las mejores empresas para trabajar. La institución entrega el galardón a las organizaciones que cuentan con liderazgo, equidad de género, ambiente laboral ameno, innovador entre otros aspectos⁶.

⁶ Mejores empresas para trabajar: la idea es que todos ganen. {en línea}. {Enero 18 de 2017}. Bogotá, Portafolio. Recuperado en: www.portafolio.co/tendencias/mejores-empresas-idea-ganen-86334

3 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

De acuerdo a los registros en el informe de generación de valor social 2012,

Visión

En el año 2012 se definió como visión: Ser la mejor entidad financiera del país.

Misión

En el año 2012 se definió que la misión sería: Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.

En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, estamos comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.

Valores Corporativos

El Banco de Occidente se ha esforzado en ser reconocido por su calidad en el servicio al cliente. Por lo tanto en el año 2012, la organización define valores en movimiento que instauran los compromisos que rigen las actividades cotidianas de todos los empleados.

- Lealtad y honestidad
- Satisfacción del cliente
- Compromiso con los resultados
- Calidad total
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Cuidado de los recursos naturales
- Sentido de pertenencia

4 JUSTIFICACIÓN

Generar calidad de vida laboral en las organizaciones permite cumplir con las necesidades del cliente interno (colaborador) para que este a su vez pueda cumplir con las necesidades del cliente externo, como si fuese una cadena que continuamente se debe alimentar para obtener buenos resultados, de tal manera que contribuir en el bienestar de los colaboradores es una inversión que generará motivación en el trabajador para que este realice su trabajo con mayor compromiso y con ello genere una buena experiencia en el cliente externo.

Al mejorar la calidad de vida laboral los colaboradores pueden sentirse realizados, se conectan con el trabajo, afrontan sus actividades con energía, tienen la capacidad de transformar dificultades en oportunidades, hay dedicación, incluso se logra perder la noción del tiempo porque emocionalmente se sienten a gusto con su trabajo a estas emociones y conexión con el trabajo se le conoce como *Engagement*. En el que el colaborador realiza sus actividades con compromiso en cuanto al trabajo que realiza, control para enfrentarse al entorno y ajustarlo a su necesidad y reto se refiere a la forma en que se acepta el cambio visto como oportunidad de mejoramiento⁷.

La disposición y el buen desempeño en la organización generan prácticas de innovación en los lugares de trabajo. Esto incluye diferentes aspectos⁸:

- Mejorar el funcionamiento financiero: un sistema participativo que incorpore la transparencia empresarial en el poder de decisión del empleado, puede generar buenos resultados financieros para la organización. Esto aumenta la productividad, eficiencia y ventas.
- Mejorar la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados: las estrategias para conciliar trabajo y vida personal, se han convertido en aspectos muy atractivos y significativos, especialmente, entre profesionales jóvenes y trabajadores especializados.
- Fortalecer la confianza y lealtad de los empleados: el nivel de confianza de empleados está directamente relacionado con la respuesta de la compañía a sus necesidades.

⁷ MONTROYA ZULUAGA, Paula. MORENO, Sara. Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. Psicología del caribe, Antioquia. 2012, Vol. 29. Pág. 217. <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v29n1/v29n1a11.pdf>

⁸ GRANADOS, Isabel. Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. Revista IIPSI, Facultad de Psicología Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. 2011, Vol. 14. Pág. 223.

- Fortalecer la reputación: los programas de calidad de vida laboral en la empresa pueden fortalecer la reputación de la compañía entre empleados, consumidores, proveedores e inversionistas y también con la comunidad en la cual operan.

Por otra parte la falta de calidad de vida laboral puede desencadenar una serie de desequilibrios en el trabajador con lo que puede llegar a experimentar algún tipo de síndrome.

Cuando el espacio físico de trabajo es inadecuado aparece el síndrome del **edificio enfermo**, se refiere a las enfermedades originadas por la contaminación del aire en espacios cerrados principalmente, en el que cerca de un 20% de los trabajadores presentan síntomas de malestar general sin alguna especificación. Adicional los síntomas desaparecen al salir del lugar de trabajo⁹. Los factores que contribuyen con la aparición del síndrome están relacionados con diferentes elementos presentes en el espacio físico de trabajo, con lo que se puede afirmar que el síndrome de edificio enfermo es un efecto de los riesgos físicos, biológicos, químicos incluso psicosociales.

El **síndrome de burnout** es un tipo de estrés laboral. Aparece cuando se pasa mucho tiempo en el lugar de trabajo y se relaciona con el exceso en la carga de trabajo. Este síndrome llega a producir alteraciones en la salud emocional del trabajador quien se mostrará continuamente irritado, en algunos casos puede asumir indiferencia frente a cualquier situación. Un trabajador está en riesgo de padecer este síndrome cuando¹⁰:

- Existe desequilibrio entre la vida laboral y la vida personal,
- Las responsabilidades como el apoyo hacia el equipo está centralizado en el trabajador,
- El trabajo está directamente relacionado con la atención al cliente, por lo que se puede afirmar que una profesión puede tener más riesgo que otra.
- Trabajo monótono.

Toda vez que el trabajador perciba desequilibrio se producirá algún tipo de respuesta que normalmente compromete su salud física, mental y/o cognitiva.

Las reacciones asociadas a enfermedades físicas involucran el sistema cardiovascular, nervioso y muscular principalmente.

En la parte cognitiva su efecto principal es el deterioro de su desempeño para cumplir con actividades propias de su trabajo, de igual manera el trabajador puede experimentar dificultad para cumplir actividades en general que

⁹ BERENGUER SUBILS, María José. Síndrome del edificio enfermo: factores de riesgo. España, Ministerio de Trabajo. NTP 289
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_289.pdf

¹⁰ GARCÍA ALLEN Jonathan. Burnout (Síndrome del quemado): cómo detectarlo y tomar medidas. Psicología y mente. España. 2017
<https://psicologiaymente.net/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>

requieran esfuerzo mental. Por ende todas estas afectaciones del trabajador generan impacto en los resultados de la organización.

5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el continuo cambio del entorno le exige a la organización un mayor esfuerzo para ser competitiva y parte de ese esfuerzo recae en los colaboradores. Lo cual puede hacer que se incremente la posibilidad de que aparezcan factores que pueden deteriorar su bienestar.

Por esto, un estudio que viene tomando importancia en la sociedad es la calidad de vida, y con ella uno de sus ámbitos, el laboral. Esto ha hecho que se tome mayor conciencia sobre los aspectos y condiciones que hacen posible potenciar esa calidad de vida.

Cuando se habla de condiciones que pueden mejorar el bienestar y satisfacción de las personas en cuanto al ámbito laboral, en las organizaciones se puede encontrar: compensaciones económicas, materiales, psicológicas y sociales, además de horarios, tecnologías, recursos disponibles para desempeñar el trabajo, entre otras¹¹.

Teniendo en cuenta la misión y los valores de la organización se reconoce que uno de sus intereses al interior de la organización es el desarrollo integral de sus colaboradores, por lo que abordar el tema de calidad de vida laboral, permite acercarse al cumplimiento de uno de los aspectos de la misión establecida.

De igual manera no tener en cuenta las condiciones que involucran el bienestar de los colaboradores puede dar espacio a que los riesgos en el trabajo aparezcan y con ello se produzca una serie de alteraciones en los colaboradores que pueden ir desde insatisfacción hasta problemas de salud.

Para contribuir al desarrollo integral de los colaboradores, el área de bienestar social ha venido desarrollando una serie de programas y actividades que abordan tres aspectos del colaborador: individuo, familia, trabajo.

Al observar los tres aspectos anteriores se pensaría que aún hay elementos de la calidad de vida laboral que están sin abordar. Para ello es de gran importancia la encuesta de clima laboral 2013, en sus resultados se identificará los aspectos críticos que se esperaba se hayan abordado en los programas de bienestar ejecutados en los últimos tres años al interior de la organización para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

El interés del proyecto está en contribuir a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores del Banco de Occidente, para ello es importante identificar si el plan de acción que se ha venido ejecutando en la organización en los últimos años, ha contribuido significativamente en el bienestar de sus colaboradores. Esto permite formular la siguiente pregunta de investigación:

¹¹ PEIRÓ José María Et al. Tratado de psicología del trabajo. Calidad de Vida laboral. España. Pág. 163.
<http://bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/peiro%20prieto%20-%20calidad%20de%20vida%20laboral%20vol%202%20cap%206.pdf>

¿Cómo los programas de bienestar desarrollados por el Banco de Occidente contribuyeron en el mejoramiento de la Calidad de Vida de los colaboradores de la Dirección General Cali?

6 OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la contribución de los programas de la oficina de bienestar al mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores que conforman la Dirección General Cali.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los programas de bienestar desarrollados por la organización, estableciendo su relación con el mejoramiento de las dimensiones teóricas de la Calidad de Vida Laboral.
2. Plantear un diagnóstico descriptivo sobre el estado de la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores de la dirección general Banco de Occidente Cali a partir de los resultados de su encuesta de Clima Organizacional.
3. Proponer un plan de acción donde se definan las actividades que permitan complementar los programas de bienestar para el mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores de la dirección general Banco de Occidente Cali.

7 METODOLOGÍA

Tratamiento del Problema

A través del presente proyecto de investigación se busca identificar inicialmente el alcance de los programas de bienestar que viene desarrollando el Banco de Occidente en la Dirección General Cali.

Para la medición del alcance en mención, es necesario contrastar los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada y la base teórica de Calidad de Vida Laboral. Con ello se buscará identificar los aspectos que se requieren mejorar al interior de la organización.

Estos aspectos a tener en cuenta estarán delimitados por el marco estratégico establecido por la organización, en el cual se busca mejorar continuamente las relaciones colaborador-colaborador, colaborador-líder y colaborador-organización.

Después de identificar la parte inicial del proyecto, se planteará un plan de mejoramiento con el cual se buscará fortalecer aspectos puntuales de las diferentes relaciones de los colaboradores con la organización, haciendo que se incremente la satisfacción por el trabajo realizado y por lo tanto puedan experimentar sentimientos positivos como reflejo del bienestar laboral.

El plan de propuesto en cuanto a la organización, buscará mejorar la percepción de los colaboradores en las diferentes relaciones evaluadas por la misma, lo cual se podrá evidenciar en las próximas pruebas de clima organizacional.

De acuerdo a los futuros resultados de clima y los ajustes que se requieran dado el continuo cambio del entorno, el propósito del plan de mejoramiento es llegar a estructurar un Plan Integral De Bienestar Laboral que permita ser replicado a todas las áreas de la organización, presentes en las diferentes ciudades del país, haciendo del Banco de Occidente una organización saludable, capaz de ofrecer empleo de calidad y a su vez permitir que sus colaboradores se desarrollen en la complejidad de su ser.

Antecedentes

Los registros demuestran que desde el año 2006 la organización viene implementando la encuesta de clima laboral, la cual una vez aplicada y evaluada se divulga al interior de la organización en cada área, su trabajo como plan de acción se ha basado principalmente en el dialogo entre colaborador – líder.

El plan de acción con el que ha trabajado la organización se establece según porcentaje de favorabilidad en los resultados de la encuesta: menor 85%, mayor a 85% - menor a 95% y mayor a 95%.

Aunque se propone un plan de acción para cada caso, en general el trabajo realizado consiste en establecer diálogos con los miembros del área focalizada, apoyo mediante talleres con temas puntuales y mediante Coaching.

En el año 2015 se incluyó en el plan de acción:

Entrevistas privadas con los colaboradores realizada por parte de la coordinadora de bienestar de la organización.

La participación del Coaching se realiza de acuerdo al aspecto por mejorar de manera individual y/o grupal

Finalmente se incluyó la divulgación de beneficios legales y extralegales el banco, en este portafolio se da a conocer en detalle el tema de primas y vacaciones, permisos, auxilios y el plus de la organización –Póliza de atención médica-

Situación detonante del problema

El banco de occidente cuenta con el área de bienestar social, donde se proponen diferentes actividades y talleres para contribuir con el bienestar y salud de los colaboradores, con lo que se esperaría contribuir a la satisfacción de los colaboradores con su trabajo.

Como estudiante en práctica, en una las funciones a cargo se observó que frecuentemente un número representativo de los documentos recibidos en la coordinación correspondían a conceptos de atención médica con diferentes problemas de salud de los colaboradores, algunos de tipo psicológico. Dado el alto grado de confidencialidad del diagnóstico y la información en general de la vicepresidencia de recursos humanos, para fundamentar la primera observación se propuso una entrevista a la coordinadora de bienestar y adicional se obtuvo un aparte de los resultados de clima laboral con lo que se analizaría en adelante si los programas de bienestar estarían contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

Ubicación

Teniendo en cuenta que el Banco de Occidente tiene más de 8000 empleados en el país, se propuso trabajar el proyecto con los colaboradores de la ciudad de Cali, de los cuales se tuvo en cuenta aquellos que se encuentran en el edificio principal de la organización ubicado en la carrera 4 No 7 – 63 en el centro de la ciudad, donde se encuentra la administración central reconocida como dirección general.

Tendencia

El banco de occidente reconoce la importancia de sus colaboradores en el desarrollo de los procesos, por ello parte de su misión está encaminada hacia el desarrollo de su equipo humano por lo que continuamente buscan oportunidades de mejorar en sus prácticas.

Como parte de la estrategia corporativa, la organización busca fortalecer las habilidades de sus colaboradores para lograr un desempeño óptimo del cargo en función. Para ello se ha implementado una evaluación de desarrollo con la que tanto líderes como colaboradores y organización pueden conocer los logros alcanzados y el potencial de desarrollo con que cuentan.

Cronología

La organización continuamente evalúa sus procesos, esto incluye el desempeño de sus colaboradores, el desarrollo de los mismos y la evaluación global de clima organizacional. Cada una de las mediciones se ha venido desarrollando con una periodicidad anual excepto la encuesta de clima que en los últimos años se dejó de realizar por motivos de cambio en la estrategia corporativa.

Causas

Se puede considerar que las causas de este proyecto se deben a un tema de interés general de las organizaciones, en el que se busca ofrecer Calidad de Vida Laboral a los colaboradores, en este caso debido a la observación repetitiva de afectaciones en la salud de los colaboradores puede tomarse como indicio de que hay algo por mejorar para garantizar el bienestar de los colaboradores.

Mejorar el bienestar de los colaboradores le permitirá a la organización también cumplir con sus objetivos, además de optimizar sus recursos, al encontrarse inmersa en un trabajo productivo realizado por colaboradores que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan.

Tipo de estudio

Con la investigación se buscó identificar como los programas de bienestar social del Banco de Occidente contribuyeron en el bienestar de sus colaboradores, para ello se tuvo como base la teoría de calidad de vida laboral y documentos relacionados con bienestar laboral.

La metodología es cualitativa empleando datos descriptivos mediante la técnica de análisis de contenido cualitativo directo para describir a través de documentos (ver cuadro 1) la relación entre la base teórica y el plan de acción ejecutado por la organización a fin de identificar los aspectos sobre los cuales se podría desarrollar el plan de mejoramiento de calidad de vida para los colaboradores dirección general Cali.

Cuadro 1. Documentos de Información

Tipo de Documento	Año	Vigencia	Información a recopilar
Encuesta Parcial Dirección general Cali	2013	2013 – 2016	Información sobre resultados encuesta clima laboral
Cronograma anual de trabajo	2015	2016	Información sobre plan de acción de bienestar social
Manual de Procedimientos	2010	2016 - Vigente	Información sobre programas de bienestar social
Procesos Operativos Estándar (POE)	2016	2016 - Vigente	Información sobre actividades de bienestar social

DALAEM(base de empleados activos)	2016	OCTUBRE	Número de empleados por área y ciudad
Entrevistas de retiro sistematizadas	2016	JULIO-SEPTIEMBRE	Principales motivos de renuncia

Fuente: Elaboración propia del autor

Población

El banco de Occidente está compuesto por catorce vicepresidencias, cada una encaminada en el cumplimiento de la visión de la organización.

La vicepresidencia de recursos humanos está compuesta por cuatro gerencias, una de ellas relaciones laborales, en la cual se encuentra la coordinación de Bienestar Social, encargada de trabajar por el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de la ciudad de Cali, organizados en 29 oficinas, 2 credicentros, una oficina leasing y las áreas de dirección general para un total de 2773 empleados seccional Cali, lo cual corresponde aproximadamente al 31,5% de los 8794 empleados del Banco de Occidente en el país. (Cifra tomada de Base de Empleados de la organización a la fecha del 31 de octubre de 2016).

El 17% de los colaboradores seccional Cali conforman la dirección general lo que en adelante se planteará como la población beneficiaria del plan de mejoramiento, en este grupo se encuentran los colaboradores que componen el núcleo administrativo de las vicepresidencias de la organización.

El perfil general de cargos al interior de la dirección general está compuesto por los cargos administrativos, en orden jerárquico: áreas gerenciales, direcciones, coordinaciones, unidades de análisis.

Muestra

Para la entrevista se tuvo en cuenta la coordinadora de bienestar social, hace siete años se encuentra en el cargo y ha visto como se ha ido organizando la vicepresidencia de recursos humanos, se ha encargado de acompañar cada uno de los temas del área incluyendo la aplicación de la encuesta de clima y la planeación del plan de acción, igualmente tiene contacto directo con un gran número de colaboradores de las diferentes áreas debido a que forma parte de los talleres de fortalecimiento de los grupos focales.

De acuerdo a las políticas de la organización, tienen un nivel de confidencialidad alto en el que la información de sus colaboradores como los documentos de procedimientos y evaluaciones se maneja con cierta reserva.

Para llevar a cabo este proyecto, la coordinación de la organización accedió a compartir la base parcial de los resultados de la última encuesta de clima aplicada, con el propósito de ser empleada para fines académicos únicamente, los resultados obtenidos corresponden a los colaboradores de la ciudad de Cali. Los resultados de la encuesta de clima, se encuentran en el anexo 15.2,

los valores corresponden al valor promedio obtenido para cada reactivo evaluado en cada una de las áreas, oficinas y credicentros encuestados en la ciudad de Cali.

Técnicas de recolección

Para el análisis, inicialmente se realizó la entrevista para organizar la información del trabajo que ejecutó bienestar social. Para corroborar y ampliar la búsqueda se empleó los documentos relacionados en el cuadro 1.

La entrevista fue dirigida y semi estructurada en la cual se estableció previamente una serie de preguntas que permitirían conocer puntualmente la presencia de aspectos de la calidad de vida en los programas realizados por bienestar social.

Teniendo en cuenta el tema de investigación se entrevistó a la coordinadora de bienestar social encargada de llevar a cabo el desarrollo de los programas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la ciudad de Cali. A la coordinadora se dio a conocer el objetivo de investigación y se procedió con la formulación de cada una de las preguntas adjuntas en el anexo 1.

Para corroborar y ampliar la información obtenida en la entrevista, se recopilaron los resultados de la encuesta de clima y se realizó un análisis de sus dimensiones. Inicialmente desde la perspectiva cuantitativa a fin de obtener las categorías con las que posteriormente se realizó un análisis cualitativo de los datos categorizados.

Mediante el tratamiento de los datos de la encuesta y el apoyo de la documentación de la organización, finalmente se realizó una interpretación de los programas realizados por la organización en relación a los fundamentos de la calidad de vida laboral para identificar los aspectos que se podrían trabajar en la organización.

Para establecer el plan de mejoramiento se tuvo en cuenta el modelo de Walton como base teórica de Calidad de Vida Laboral, el cual se comparó con los resultados de los programas de bienestar social evaluados a partir de la encuesta de clima laboral. Con los aspectos a mejorar identificados se elaboró una programa complementario con el fin contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores de dirección general Cali.

Procedimiento

La idea de formular el proyecto inicia en el cargo de estudiante en práctica al observar un número considerable de visitas médicas realizadas por parte de los colaboradores.

Después de observar que la situación era repetitiva, se buscó el apoyo de la coordinación al comentar el caso con el propósito de plantear las bases para la elaboración del proyecto. En la conversación surge el tema de las políticas de la organización y se llega a un acuerdo para ayudar con el propósito académico.

Se programa la entrevista en la última semana de septiembre, con la organización de la información de la entrevista, la coordinación entrega la

información parcial de los resultados de la encuesta de clima organizacional, en la que se aclara estar entregando los resultados correspondientes a los colaboradores encuestados en la ciudad de Cali.

Una vez organizados los resultados se procede a realizar un análisis cuantitativo en el que se delimitó cuáles serían los aspectos a mejorar en vista de que demostraban tener un porcentaje de favorabilidad bajo.

Una vez establecidos los aspectos de la encuesta a estudiar se compara con el trabajo que desarrolla el área de bienestar con apoyo de los documentos de procedimientos disponibles para leer mientras me encontraba realizando la práctica.

Posteriormente se emplea la teoría de calidad de vida laboral para realizar un contraste con el trabajo realizado por el área de bienestar social.

Finalmente se realiza el análisis de acuerdo al capítulo 10.3, con lo que finalmente se elaboró la propuesta de mejoramiento detallada en el capítulo 11.

8 MARCO TEÓRICO

8.1 IMPORTANCIA DEL COLABORADOR EN LA ORGANIZACIÓN

Después de años de considerar al trabajador como un recurso más en la organización. En la evolución de las teorías de la administración, surge la escuela de las relaciones humanas con su máximo exponente Elton Mayo además de Abraham Maslow, Douglas McGregor, y Frederick Herzberg.

Como aporte de Elton Mayo a través del experimento realizado en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, demostró que el confort físico como social en la organización produce satisfacción en el colaborador y aumenta su productividad. Las condiciones que considera Mayo hacen alusión a los elementos físicos del puesto de trabajo y las relaciones entre compañeros, con lo que el individuo se siente miembro de un grupo social.¹²

Así la base de la escuela humanista permitió evidenciar el efecto del entorno en el trabajador, dejando de lado la visión de este como un recurso más de la organización. Demostrando que las condiciones del entorno influyen positiva o negativamente el desarrollo del trabajo realizado

Por su parte Abraham Maslow Considera al trabajador como ser humano en su totalidad, para lo cual propone la teoría de la motivación humana, en la que jerarquiza las necesidades integrando las psicologías humanística, conductista y freudiana. Con lo que busca comprender la complejidad del ser humano en su necesidad superior de reconocimiento y autorrealización, que en su momento permiten generar felicidad, espontaneidad, independencia, despreocupación, plenitud en el trabajador, creatividad autor realizada que surge directamente de la personalidad, adicional como sociedad le permite conservarse mentalmente sanos.¹³

En cuanto a la base teórica de Mc Gregor, es importante resaltar aspectos como el grado de libertad en el que el colaborador pueda dirigir sus propias actividades, para asumir nuevas responsabilidades y que a su vez pueda satisfacer sus necesidades individuales, lo que se considere como proyectos personales. De igual manera se acepta la necesidad de satisfacer las necesidades sociales.

La libertad asociada también a la reorganización del trabajo puede propiciar escenarios de innovación. Así como la participación permite propiciar el

¹² EQUIPO VERTICE; Retribución de personal (recursos humanos); Fundación vértice emprende; España, 2007. Recuperado de:
https://books.google.es/books?id=Hbq_kXSc4Z8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

¹³ MASLOW, Abraham Harold; Motivación and personality; Ediciones Díaz de santos; Madrid – España 1991. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=8wPdJ2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=abraham+maslow&ots=F_j_VtTggm&sig=t6gl-8HufCTd9hYxLw83o7NdeZk#v=onepage&q=abraham%20maslow&f=false

escenario para el desarrollo de ideas creativas que contribuyen con la organización. Igualmente se estaría cumpliendo con las necesidades sociales e individuales.

Finalmente, un contenido del puesto de trabajo que ofrezca al trabajador retos que requiera mayor esfuerzo con lo que el colaborador logre percibir que a través de su trabajo contribuye con los objetivos de la organización y que este esfuerzo a su vez satisfaga sus necesidades de autorrealización.¹⁴

El modelo de Herzberg¹⁵, propone dos tipos de factores que afectan las actitudes de trabajo por un lado están los *factores motivadores*, estos corresponden a la búsqueda de desarrollo del colaborador, por lo que se consideran intrínsecos, forman parte de la realización, la importancia que representa el trabajo mismo, responsabilidad y progreso.

Mientras los *factores de higiene*, hacen referencia a aquello que se busca evitar - la insatisfacción-, se consideran extrínsecos al contenido de trabajo y se refiere a la política, y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa.

Es importante resaltar que los factores higiénicos presentes en la organización producen no insatisfacción, en ausencia producen insatisfacción, a su vez estos factores no son capaces de producir motivación como lo hacen los factores motivadores.

El enriquecimiento del puesto de trabajo hace parte de las bases de la teoría de Herzberg que hoy en día forma parte importante del enfoque que emplea la teoría de Calidad de Vida Laboral, ya que contiene una propuesta sistémica aplicada al diseño de puestos, combinada con el enfoque socio técnico (psicología y sociología). El enriquecimiento de puestos hace referencia a la creación de trabajos que desafiantes y significativos, que a su vez contengan factores intrínsecos de motivación como: el reto, el reconocimiento de logro y la responsabilidad.

8.1.1 Bienestar en las organizaciones

Antes de abordar el tema de bienestar como se reconoce hoy, uno de los primeros acercamientos reconoció la importancia del colaborador en la organización, con beneficio exclusivo para la misma, esto a través de la destinación de recursos para el mejoramiento de las habilidades de los

¹⁴ MCGREGOR, Douglas Murray; La teoría X y la teoría Y; Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación, vol. 4, 1960. Recuperado de:
http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf

¹⁵ LÓPEZ MAS, Julio; motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg; Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM; Vol. 8, Nº 15, Lima, Perú 2005. Recuperado de:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

trabajadores a través de capacitaciones, con lo que afirman haber obtenido incremento de los ingresos tres veces el valor inicial. En este sentido el autor afirma que el trabajador experimentó desarrollo y crecimiento individual lo que impulsó a la organización a tener mejores resultados. Sin embargo no se puede afirmar que este avance haga parte del sentido integral del concepto de bienestar para el colaborador, aunque sí demostró que podrían existir factores que mejorarían la eficiencia del desempeño de los trabajadores.¹⁶

8.1.2 Dimensión de bienestar

El bienestar está determinado socio-culturalmente por la relación entre lo biológico, lo social y lo psicológico donde la personalidad juega un papel importante como parte subjetiva de la calidad de vida.

El bienestar medido a través de indicadores, a lo largo de los años ha evolucionado considerándose como resultado de la interacción entre factores objetivos y subjetivos, entre condiciones de vida y aspiraciones, dentro de una determinada época y contexto social basado en la percepción, interpretación y valor de lo vivido.

Por lo anterior se considera que el modo de vida, las condiciones de vida y el nivel de vida son categorías relacionadas con bienestar en cuanto a expectativas (proyección del futuro) y logros (valoración del presente) produciendo satisfacción en diferentes aspectos de interés de la vida del ser humano, el trabajo, la familia, la salud, las condiciones materiales de vida, las relaciones interpersonales, relaciones sexuales y afectivas.

En las condiciones materiales que generan bienestar están la disponibilidad de fuentes de trabajo, vivienda, salud, alimentación, cultura, deporte, transporte, comunicaciones, entre otros. En cuanto al modo de vida hace referencia a un concepto sociológico refiriéndose a las principales propiedades de la sociedad en la que sus miembros utilizan, desarrollan y modifican las condiciones de vida. Mientras el nivel de vida hace referencia a la posición individual frente a los miembros que hace parte de la misma sociedad compartiendo características similares en un contexto similar.¹⁷

En base a los fundamentos anteriores, se propone que como organización saludable aquella que ofrece bienestar a sus colaboradores. Esto a través de

¹⁶ TITO HUAMANI, Pedro; El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas; Revista de Investigación de la Facultad de Ciencia Administrativa UNMSM; Año 6 No 12 Lima, Diciembre 2003;

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9841/9281>

¹⁷ GARCÍA VINIEGRAS, Carmen Regina; El bienestar psicológico: dimensión subjetiva de la calidad de vida; Revista electrónica de psicología Iztacala; Vol. 8 No 2; septiembre 2005. Recuperado de: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15b6081c61f55cef?projector=1>

factores ambientales haciendo referencia a las condiciones físicas del lugar y los factores psicosociales haciendo referencia al contenido de trabajo, las relaciones entre compañeros, el liderazgo de los directivos entre otros, estos factores psicosociales son los que finalmente producen resultados individuales, institucionales y nacionales.¹⁸

8.1.3 Organización saludable

Sí se espera encontrar bienestar dentro de una organización saludable, es importante reconocer cuales son las condiciones que debe tener una organización de este tipo para ofrecer bienestar a sus colaboradores.

Según cita Larson y Luthans 2006, afirman que tanto académicos como gerentes han reconocido que el trabajo dentro de las organizaciones se centra en las relaciones principalmente organización – empleado, en esta relación el papel de la organización es de promotora de salud. Siendo así, el objetivo no solo se basa en retener empleados sino en mantenerlos satisfechos para que puedan ser productivos, creativos, comprometidos con la organización y así obtener fluidez.

Para llegar a pensar en bienestar, años atrás las investigaciones se enfocaron en determinar los factores de riesgo, la prevalencia de enfermedades y temas de ausentismo, renuncia o abandono de puestos que terminaran por afectar la organización. Mientras en los últimos años las investigaciones se han propuesto identificar la composición de un ambiente saludable y con ello las consecuencias que se producen tanto individual, organizacional y en algunos casos su impacto nacional.

Según se cita a (Burton, 2010) Para la organización mundial de la salud, un ambiente de trabajo saludable, se produce cuando el directivo como el colaborador realizan acciones en conjunto a fin de mejorar los procesos relacionados con la protección y promoción de la salud. Las áreas donde se espera mejorar son: el ambiente físico, el ambiente psicosocial, los recursos saludables a nivel individual y el compromiso de la institución con la comunidad.

Por otra parte, la American Psychological Association profundiza un poco más en los aspectos psicosociales de los colaboradores afirmando que una organización puede considerarse saludable cuando brinda ayuda y apoyo a sus empleados, a través de prácticas que lleven a una mayor participación, ofreciendo mayor equilibrio en el balance entre la vida laboral y la familiar o

¹⁸ NADER, Martín; PEÑA BERNATE, Sandra Patricia; SÁNCHEZ SANTABÁRBARA, Emilio; Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia; Revista Estudios gerenciales, Vol. 30 No 130, 2014. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1762/PDF

extra laboral, un mayor desarrollo personal y profesional de los empleados además de mayor reconocimiento hacia los mismos.

Es importante reconocer que así como las organizaciones arriba expuesta, existen otras entidades internacionales que reconocen y comparten la idea de la importancia del equilibrio entre la vida laboral y extra laboral que le permitan a los trabajadores realizar sus proyectos personales, cumplir sus aspiraciones, metas y logros, simultáneamente con su trabajo, con lo que finalmente el colaborador podrá experimentar sentimientos de gratificación, plenitud y libertad.

Según cita (Grawitch 2006) bajo el modelo PATH (inglés, Practices for the Achievement of TotalHealth) considera 5 categorías diferentes de prácticas organizacionales saludables que llevan al bienestar de los asociados:

- ✓ Balance entre vida laboral y extra laboral
- ✓ Crecimiento y desarrollo de los empleados
- ✓ Salud y seguridad
- ✓ Reconocimiento de los trabajadores
- ✓ Involucramiento de los trabajadores

Considerando la psicología positiva como parte del bienestar, se espera que las organizaciones saludables desarrollen estrategias que permitan obtener la expresión de los sentimientos descritos en el párrafo anterior, para ello es necesario propiciar un desarrollo de clima organizacional positivo en el que tanto la misión como la visión se encuentren alineadas con este propósito y en la misma medida se mantengan relaciones positivas tanto formales como informales a través del fomento de estilos de liderazgo positivo. Con lo anterior se espera que el contenido del puesto de trabajo permita generar desarrollo personal al trabajador a través de la interacción continua entre el contexto y las expectativas individuales.¹⁹

8.1.3.1 Liderazgo transformador

Considerando que parte del bienestar se obtiene a partir de la satisfacción del colaborador en su relación con el entorno de la organización. Según cita el autor (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007) el comportamiento del supervisor es uno de los aspectos del entorno laboral que más impactan sobre la salud ocupacional haciendo del liderazgo positivo un tema relevante para ofrecer bienestar considerando que el impacto debe ser positivo, el estilo más cercano es el liderazgo transformador que motiva a su equipo. En la teoría del liderazgo transformador se identifican cuatro tipos de conducta del líder:

- consideración individualizada (atención de las necesidades e inquietudes de los miembros de su equipo)
- motivación inspiradora (el mensaje que transmite a su equipo)
- influencia idealizada (carisma y personalidad del líder)
- estimulación intelectual (objetividad y conocimiento).

¹⁹ Nader, Ibíd.

Con las características anteriores, el líder debe ser capaz de formar un equipo eficiente orientado al logro de objetivos organizacionales. Pues finalmente el autor plantea que la confianza en los supervisores puede desempeñar un rol mediacional en las relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción con el trabajo.²⁰

8.1.3.2 Bienestar laboral

Ofrecer bienestar a los colaboradores permite que estos se encuentren vinculados emocionalmente a su puesto de trabajo, el vínculo se genera una vez el colaborador como individuo experimenta satisfacción con el trabajo y en su vida misma, sintiéndose dinámico, entusiasmado, relajado entre otros. Aunque la experiencia no siempre sea positiva, según cita Lazarus y Folkman (1984), en su modelo teórico psicosocial, esto se debe a que el bienestar psicológico depende de la forma en que afronte cada persona su interacción con el ambiente, por lo que las emociones vividas pueden variar de un individuo a otro.²¹

Considerando la particularidad del trabajador, se puede afirmar que el bienestar laboral es tratado como consecuencia personal de un input organizacional, tomando el input como condiciones físicas del lugar de trabajo en el que una consecuencia negativa puede generar malestar laboral, que a su vez puede desencadenar dificultades en la salud, relacionadas con distrés (estrés negativo), burn out, ansiedad, depresión, trastornos mentales menores, disfunciones psicofisiológicas, entre otras. Sin embargo, las consecuencias pueden ser también positivas, en las que se experimenta felicidad, satisfacción, autorrealización entre otras.

La Work-Related Quality of Life scale (WRQoWL) mide seis factores que permiten evaluar el bienestar laboral:

- o satisfacción con el empleo y con la carrera
- o condiciones de trabajo
- o bienestar general
- o conciliación trabajo-hogar
- o estrés laboral
- o control en el trabajo.

²⁰ OMAR, Alicia; Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor; Revista de psicología Liberabit; ISSN 1729-4827; Vol. 17 No 2, Lima- Perú, 2011. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci_arttext

²¹ MAÑAS, Miguel Ángel; SALVADOR, Carmen; BOADA, Joan; GONZÁLEZ, Esperanza y AGULLÓ, Esteban; La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional; Psicothema; Vol., 19 No3 ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG; Almería, España, 2007. <http://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>

Como parte del bienestar general se evalúa puntualmente el estado de ánimo, depresión, ansiedad, satisfacción vital, calidad de vida general, optimismo y felicidad.²²

Finalmente Bienestar se define como un equivalente con Calidad de Vida, de aquí la importancia de profundizar en calidad de vida principalmente en el ámbito laboral en el siguiente capítulo.

8.1.3.3 *Riesgo Laboral*

Como antecedentes del riesgo laboral es necesario retroceder hasta la antigua Grecia con los estudios de Bernardino Ramazzini en su obra *Morbis Artificum Diatriba* (Tratado sobre Las enfermedades de los trabajadores) Se mostró que el trabajo en las minas producía enfermedades debido a que las propiedades de las sustancias empleadas producían polvo y gases tóxicos, también a los movimientos y posturas que dañaban la estructura del cuerpo afectando la salud del obrero y en algunos casos causando la muerte. Dada la importancia del obrero en los estudios de Ramazzini, en el tratado se planteó también la necesidad de prevenir esas enfermedades²³.

Aunque el trabajo adelantado fue amplio, solo hasta los años 90, posterior a la revolución industrial, en España se empezó a formular una serie de leyes que trataban sobre prevención y protección de riesgos laborales. A nivel internacional con el Convenio sobre la seguridad y salud de los trabajadores formulado en la Organización Internacional de Trabajo, se reactivó el interés por la integridad del trabajador

Para llegar a formularse como normativo, se ha reconocido que los riesgos han estado presentes en el ser humano desde sus inicios como especie ya que convive naturalmente con los riesgos y reacciona intuitivamente ante ellos. Con el desarrollo de las sociedades humanas, el riesgo se convirtió en una preocupación consciente. Con el desarrollo tecnológico y científico, esta definición fue introduciéndose en el terreno de la ciencia abordado como un concepto dinámico y multifacético con ramificaciones científicas, económicas, sociales y políticas²⁴.

Un producto de las ramificaciones científicas es la expresión de riesgo laboral, la cual surge a mediados del siglo XVI, conceptualizada por diferentes autores,

²² BLANCH, Josep M.; SAHAGÚN, Miguel; CANTERA, Leonor y CERVANTES, Genís; Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas; Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones; Vol. 26 No2, Madrid, 2002. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316500007>

²³ ARAUJO ALVAREZ, Juan Manuel; TRUJILLO FERRARA, José Guadalupe. De *Morbis Artificum Diatriba* 1700-2000. Salud pública, México. vol.44 No 4. 2002 http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342002000400010

²⁴ ECHEMENDÍA TOCABENS, Belkis. Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. Revista Cubana de higiene y epidemiología; Ciudad de la Habana, vol.49 no.3 sep.-dic. 2011. Pág.643. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032011000300014

quienes toman como base la idea de riesgo como un hecho generalizado que puede afectar a toda la sociedad de forma diversa y desigual²⁵.

En un contexto organizacional, es consecuente pensar que dar respuesta al continuo cambio del entorno organizacional implica someterse a algún tipo de riesgo y que de alguna manera impacta directamente a los empleados, quienes experimentan diferentes niveles de exigencias físicas, cognitivas y emocionales frente a la necesidad de dar respuesta a situaciones desconocidas imprevistas y además cambiantes haciendo que la incertidumbre de la organización vaya en aumento²⁶.

Las condiciones del entorno global de una u otra manera afectan las decisiones tomadas al interior de las organizaciones, lo cual puede generar resultados no esperados y con ello producir una situación de riesgo que puede transformarse en amenaza para el bienestar de los empleados²⁷.

8.1.3.4 Factores De Riesgo Laboral

Son condiciones de trabajo estrechamente relacionadas con la organización, en cuanto al contenido del trabajo y la realización de las tareas que afectan tanto el bienestar o la salud (física, psíquica y social) del trabajador, como al desarrollo del trabajo.

Estos factores pueden ser causa de enfermedad, producidas por ritmos e intensidad de trabajo excesivo, condiciones que afectan a los colaboradores en su aprendizaje, crecimiento laboral, autonomía, incluso dificulta el desarrollo como seres sociales y creativos.

Sin embargo, cada persona reacciona de diferente manera frente a los riesgos, esto se debe a que cada individuo tiene sus propias habilidades para manejar las situaciones relacionadas con las actividades que desempeña y el entorno que les rodea. Esto hace que la posibilidad de resultar o no afectado por los riesgos difiera entre una persona y otra.

Es importante reconocer también que las costumbres, valores, creencias y tradiciones, incluso la cultura organizacional influyen en el grado en que los riesgos pueden afectar a las personas.

- **Clasificación De Los Factores De Riesgo Laboral**

Dentro de las condiciones del área laboral se puede encontrar elementos de tipo químico, biológico, eléctrico, entre otras condiciones que pueden afectar principalmente la seguridad del colaborador. La exposición a los diferentes

²⁵ ECHEMENDÍA TOCABENS, Belkis. Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. Op. Cit. Pág. 644.

²⁶ ECHEMENDÍA TOCABENS, Belkis. Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. Op. Cit. Pág. 647.

²⁷ ECHEMENDÍA TOCABENS, Belkis. Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. Op. Cit. Pág. 648.

tipos de agentes dependerá de la empresa y las funciones que el colaborador realice en la misma.

De igual manera debe ser relevante para las organizaciones proveer a sus colaboradores con los recursos necesarios para que puedan realizar sus funciones, contando también con áreas adecuadas y sobre todo seguras, a fin de disminuir el riesgo²⁸.

Por otra parte, se encuentran los riesgos psicosociales, que afectan principalmente la salud de los trabajadores causando inicialmente estrés, que a largo plazo puede desencadenar diferentes enfermedades. Como consecuencia de malas condiciones de trabajo.

✓ Factores psicosociales de riesgo laboral

Considerando los aspectos anteriores, los factores psicosociales son producto de las interacciones entre medioambiente, percepción del colaborador como individuo y las condiciones mismas de la organización. Los factores de riesgo psicosocial son de tipo²⁹.

➤ Intra laboral

En este tipo de riesgo hacen parte la condiciones ambientales (agentes químicos y biológicos) presentes en la organización que de alguna manera pueden llegar a afectar el confort e incluso la salud del trabajador.

El diseño del puesto de trabajo, involucra los agentes que están directamente relacionados con las funciones del trabajador y que pueden llegar a afectar su desempeño, como el diseño del cargo, ambigüedad del rol, monotonía en las actividades que realiza, carga laboral, equipo de trabajo entre otras. Un factor que también afecta el desempeño es el tiempo, en cuanto a jornadas laborales y el ritmo de trabajo.

A fin de disminuir la presencia de los riesgos, es importante fortalecer, la cultura, el clima organizacional, estilo de mando, participación en la toma de decisiones, la comunicación formal como informal propician la participación. Para los colaboradores es fundamental la estabilidad en el empleo, así como las relaciones interpersonales en el trabajo, para fortalecer la actitud de respeto por las diferencias, comprensión con sus limitaciones, sus necesidades, debilidades y características personales, cooperación y cortesía.

Los riesgos intralaborales pueden estar relacionados con:

- ✓ El entorno del trabajo: Referente a las condiciones ambientales, el espacio y las herramientas con que se desarrolla el trabajo.

²⁸ Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). España. No65 de 2016 <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1286>

²⁹ MANSILLA, Fernando; FAVIERES, Alejandra. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Ayuntamiento de Madrid salud pública. Pág. 8 - 20. <http://madridsalud.es/publicaciones/saludpublica/RiesgosPSICOSOCIALES.pdf>

- ✓ Tareas y funciones: Involucra la autonomía para desarrollar el trabajo, el contenido del trabajo y la carga del mismo, en cuanto a volumen medida como exceso o ausencia, que a su vez compromete la parte psicofísica del trabajador como carga física, o mental
- ✓ Organización del tiempo de trabajo: La organización del tiempo que termina por influye en el desempeño del trabajador, en la misma medida se verá afectada la organización y el entorno. Esto incluye la jornada, descansos, horarios y turnos laborales.
- ✓ Estructura de la organización del trabajo: en cuanto al estilo de mando, la forma en que se dirige la organización, entre los que se encuentra la participación en toma de decisiones, comunicación del trabajo en sentidos vertical descendente, ascendente y horizontal vista desde la estructura jerárquica.

➤ Extra laboral

Incluye a los factores que afectan la calidad de vida de las personas fuera de la organización, haciendo referencia a la situación personal del trabajador, las relaciones de tipo familiar, social y económico del mismo, la importancia radica en que el ser humano como un todo se ve afectado e influenciado por los diferentes entornos con que tiene contacto.

adicional a los factores dentro y fuera de la organización, está la forma en que el colaborador como individuo enfrente a cada situación, ya que su percepción, experiencias y sus necesidades son particulares, en la misma medida lo son las características propias del individuo, sexo, edad, estado civil, nivel de educación, entre otras³⁰.

8.1.3.5 Alteraciones producto de riesgo laboral

Como resultado de exposición al riesgo, aparecen alteraciones psicológicas y fisiológicas que pueden afectar, el bienestar y salud del trabajador como el desarrollo del trabajo.

En vista de que las condiciones de trabajo son un factor de riesgo, esto implica que si estas no son las adecuadas, se favorece la aparición de los riesgos psicosociales y esto produce alteraciones como el Estrés Laboral, el Síndrome de Quemarse por el Trabajo o Síndrome de Burn out y el Acoso Laboral o Mobbing.

³⁰ SÁNCHEZ CHARPENTIER, Olga. Factores Intra y extra laborales de los y las trabajadoras de una empresa pública de Costa Rica Revista Semestral No 17 Octubre 2009 ISSN 1409-4568. <http://www.redalyc.org/pdf/448/44812828002.pdf>

8.1.3.6 Estrés laboral

Inicialmente, el estrés es una respuesta adaptativa dado por las características del individuo frente factores externos que implican un esfuerzo físico o psicológico.

Según Korman 1974 citado por María Martha Durán propuso que todos los individuos cuentan con un nivel de estrés optimo, los cambios en el nivel afectan el desempeño del individuo. A su vez existen elementos que contribuyen a soportar el estrés y se relacionan con la parte emocional, conductual y cognitiva³¹.

Consecuencia del riesgo psicosocial aparece el estrés, desde las diferentes investigaciones se ha permitido encontrar su relación con el trabajo y la salud en general de las personas, por lo que su investigación ha ido en crecimiento a fin de ahondar aún más, lo que ha permitido reconocer a la salud ocupacional y el bienestar social como necesarios para lograr que las personas lleven una vida social y económicamente productiva.

Como parte de los estudios se tiene que existen situaciones o experiencias de estrés cuyo impacto se relaciona con la forma en que cada persona las enfrente o soporte, incluso el tiempo en que esas fuentes estresores estén presentes en la persona. De aquí la importancia del apoyo que recibe la persona que experimenta una situación de estrés para disminuir el efecto de la experiencia negativa.

Existen cuatro tipo de situaciones en las organizaciones en que el individuo se enfrenta a la demanda (exigencia del entorno) y el control del individuo en cuanto a los recursos disponibles sea (se tiene en cuenta como recursos, elementos del entorno o habilidades propias), Según Karasek "Cuando la demanda es alta y la capacidad de control baja, el trabajo será estresante; si la demanda y el control son altos, el trabajo será activo y libre de estrés; cuando la demanda es baja y la capacidad de control baja, el trabajo será pasivo; cuando la demanda es baja y la capacidad de control alta, el trabajo será poco estresante". Otros autores plantean como fuente de estrés, el desequilibrio entre las expectativas o necesidades y la situación real³².

Los factores de riesgo psicosocial tales como mayor competencia, elevadas expectativas de rendimiento y jornadas de trabajo más largas contribuyen a un medio ambiente de trabajo cada vez más estresante. Sumado a esto, el temor a perder sus trabajos, despidos masivos, desempleo y una menor estabilidad financiera, traen consecuencias dañinas para su salud mental y bienestar.

³¹ DURÁN María Martha. Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. Revista nacional de administración, Costa Rica diciembre 2009.

³² Peiro José M. El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva, Instituto nacional de seguridad en el trabajo
www.oect.es/InshtWeb/Contenidos/Documentación/TextosOnline/Rev_INSHT/2001/13/seccionTecTextCompl2.pdf

El estrés relacionado con el trabajo está reconocido en la actualidad como un problema a nivel del mundo que afecta a todos los trabajadores tanto de los países en desarrollo como de los desarrollados.

Según la Organización Internacional del Trabajo, el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias del trabajo y las capacidades de un individuo para realizar el trabajo.

En un contexto cambiante, el lugar de trabajo constituye una importante fuente de factores de riesgo psicosocial, por la misma razón, el lugar de trabajo debe contar con medidas colectivas que permitan proteger la salud y bienestar de los trabajadores.

- El estrés relacionado con el trabajo

El estrés es el primer signo de una respuesta a un daño físico y emocional.

En estudios iniciales, en términos biológicos, se planteó el estrés como “una respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier solicitud de cambio”. Esta investigación permitió definir los “factores estresantes” como circunstancias desencadenantes de una respuesta fisiológica y psicológica del organismo.

Un factor estresante puede ser un agente interno o externo al que la persona le da un valor y provoca una respuesta de estrés. Los estresores se categorizan en³³:

- Individual: corresponde a la interpretación subjetiva dada por las características como individuo
- Del entorno: las condiciones del macro entorno desde los diferentes aspectos político, económico, social, que inciden en la vida de las personas
- Organizativos: se incluye las condiciones físicas del lugar de trabajo, en lo individual se encuentra el contenido del trabajo, y en la parte grupal está el trabajo en equipo, el reconocimiento por el trabajo realizado incluso la carga equitativa de trabajo. Los estresores organizativos a su vez contienen dimensiones.
 - ✓ Empresa: prestigio del puesto, burocracia organizativa, estilos gerenciales entre otros.
 - ✓ Jornada: el tiempo y la carga en proporción al tiempo de descanso.
 - ✓ Otros: relación entre incentivos y rendimiento, estabilidad laboral y diseño del puesto de trabajo,

³³ DURÁN, María Martha. Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. Revista nacional de administración, Costa Rica. diciembre 2009

- Supervisión: participación en toma de decisiones, reconocimiento por parte del líder, exigencias poco claras.

Los factores estresores relacionados con la organización se puede evidenciar cuando:

1. Las exigencias del trabajo no se relacionan o sobrepasan las capacidades, recursos o necesidades del trabajador.
2. El conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa.
3. Las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de las mismas es baja.
4. Existe un desequilibrio entre el alto esfuerzo (demandas, obligaciones, etc.) y la baja recompensa (sueldo, estima, etc.).

8.1.3.7 El síndrome de quemarse por el trabajo o síndrome de burn out

Este síndrome aparece como respuesta al estrés laboral, causado por las nuevas exigencias de trabajo en los últimos años, se exterioriza como agotamiento físico y mental, y se caracteriza por tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo. Con el agotamiento se experimenta fatiga y pérdida de energía, la despersonalización refleja indiferencia hacia el contenido del trabajo, mientras la realización personal se expresa en sentimientos de éxito en el trabajo realizado³⁴.

El Burn Out es un tema de amplia investigación dado el incremento de trabajadores que han experimentado el síndrome a lo largo de los años, incluso ha llegado a convertirse en un problema social y de salud y que de alguna manera ha afectado los costos de las organizaciones³⁵.

Se da específicamente en aquellas profesiones que mantienen un contacto directo y constante con personas que son beneficiarias del propio trabajo (docentes, trabajadores sociales, etc.).

Los síntomas del Síndrome de Burn out son similares a los síntomas asociados al estrés laboral de modo general, sin embargo, en el caso del Burn out se

³⁴ FLORES, Noelia; Et. al. Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores con discapacidad. Instituto universitario de integración en la comunidad, universidad de salamanca. Salamanca, junio 2010.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9GtgaXJutPgJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3262811.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

³⁵ MARRAU, María Cristina. El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizado del estrés laboral. Fundamentos en Humanidades. Argentina, 2009 pág. 169 – 172. <http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-19-167.pdf>

evidencia mayor impacto en los cambios de comportamiento o de carácter. Entre ellos, podemos encontrar:

Nivel emocional: Involucra los cambios en el estado de ánimo del individuo, dejando en evidencia irritabilidad y mal humor. Incluso puede propender a generar conflictos, la suspicacia y el sarcasmo suelen ser habituales. El colaborador puede llegar a experimentar desmotivación y con ello el esfuerzo por alcanzar objetivos. También se puede generar agotamiento mental, falta de energía y menor rendimiento.

Además, toda situación de estrés laboral prolongada en el tiempo, produce a medio y largo plazo un deterioro cognitivo, lo que puede provocar pérdidas de memoria, falta de concentración y mayor dificultad para aprender tareas o habilidades nuevas.

Nivel físico: Aparecen dolores musculares y articulares, producto de contracturas musculares y alteraciones psicosomáticas: como problemas gastrointestinales, cardiovasculares, afecciones de la piel, dolores de cabeza o cefaleas, mareos, alteraciones del apetito sexual y mayor riesgo de obesidad entre otros.

Como consecuencia de este síndrome se puede experimentar alteraciones del sueño y defensas bajas haciendo que el sistema inmunológico esté más propenso a sufrir enfermedades infecciosas provenientes del exterior.

8.1.3.8 Acoso laboral o Mobbing

El Mobbing forma parte de un fenómeno: la violencia en el lugar de trabajo. Más allá de la agresión física, es la existencia de conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas o de acoso. El hostigamiento psicológico que se da en el ámbito laboral se produce por las conductas hostiles y La violencia psicológica se manifiesta como un abuso del poder para someter la voluntad de otra persona.

8.2 CALIDAD DE VIDA LABORAL

El inicio de la calidad de vida laboral como tema de interés, surge en Londres, con los investigadores del instituto Tavistok (1947). Quienes fundamentaron el desarrollo de sus trabajos en lo socio-sicológico (aplicación de la sicología y sociología al estudio y la solución de problemas sociales) dando lugar al desarrollo socio técnico en el que se considera a la organización como un sistema compuesto por un subsistema social y otro técnico³⁶.

³⁶ PEIRÓ José María Et al. Tratado de psicología del trabajo. Calidad de Vida laboral. Op. Cit. pág. 163.

Las diferentes investigaciones llevaron a plantear diferentes conceptualizaciones. Entre otros González, Peiro y Bravo, “la calidad vida laboral, involucra a todas las condiciones relacionadas con el trabajo, como horarios, sueldo, medio ambiente, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas, que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laboral” pág. 161 tratado de psicología del trabajo³⁷.

Después de identificar la variedad de condiciones que favorecen a los trabajadores, se confirma las base del enfoque socio técnico al reconocer que algunas condiciones en la organización se relacionan con la parte sicológica del ser humano- (condiciones subjetivas), mientras otras corresponden a características del entorno laboral de los mismos- (condiciones objetivas).

En cuanto a las condiciones subjetivas, estas pueden llegar a ser altamente complejas, dado que la percepción de una persona difiere con respecto a otra y más complejo aun cuando se da lugar a la comparación. Desde el tema organizacional se tiene que la teoría del equilibrio evidencia la relación entre las contribuciones generadas y las compensaciones que recibe el empleado.

En cuanto a las compensaciones, la teoría de la comparación social, demuestra que estos beneficios recibidos se valoran en la medida en que se produce un balance entre compensaciones recibidas por otros frente a compensaciones propias, con lo que se genera una serie de juicios.

La calidad de vida laboral hace referencia necesariamente a la interacción entre la persona y el ambiente laboral en el que ésta se desenvuelve. Los aspectos valiosos del entorno laboral siempre lo son para una persona de acuerdo a su sistema de valores, expectativas y nivel en que esos aspectos son relevantes por la misma.

8.2.1 Algunos elementos de la calidad de vida laboral

Dada la cantidad de condiciones que se involucran en la calidad de vida a continuación se detalla algunas de ellas organizadas por aspectos³⁸:

Contenido del puesto de trabajo: referente al grado de autonomía de un determinado puesto, el grado de independencia, dependencia o interdependencia entre un puesto y otros. Incluye también los niveles de cualificación requeridos para su desempeño.

Personal: conjunto de personas que cuentan con diferentes cualificaciones, habilidades, destrezas y otros recursos que aportan fuerza laboral, con ello

³⁷ Ibíd., pág. 161

³⁸ Ibíd., pág. 180

cada persona se verá medida en más o menos eficiente cualificado y preparado.

Supervisión y estilos de dirección: en la dirección y supervisión se concretan la planificación, se asignan objetivos, distribuyen tareas, coordinan la ejecución, toman decisiones, controlan el cumplimiento de las actividades y tareas de cada uno de los integrantes del sistema de trabajo y evalúan el rendimiento.

Políticas y prácticas de dirección: contiene el marco de los sistemas de compensación, las evaluaciones de rendimiento, la gestión del absentismo y de la rotación, también se encuentran otros aspectos de la política de personal que influyen en el sistema de trabajo.

Otros aspectos relevantes: estos pueden estar sujetos a la particularidad de cada organización entre sus aspectos están: la calidad de los materiales, productos o servicios proporcionados por los proveedores, la estabilidad en el empleo, etc. Cada uno de ellos están sujetos a las características del entorno de la organización y con ello condiciones y restricciones que los mismos generan.

8.2.2 Dimensiones de la calidad de vida laboral

Según casas (2002), La calidad de vida laboral es un concepto multidimensional dado que involucra diversas condiciones de la organización, las cuales en ausencia o presencia generan en el individuo, principalmente satisfacción, motivación y rendimiento laboral³⁹.

Los escenarios que se relacionan con el entorno en el que se realiza el trabajo corresponden a condiciones objetivas, mientras aquellas que tienen relación con la experiencia del individuo se denominan condiciones subjetivas. Así estos grupos de condiciones conforman las dos dimensiones de CVL y cada una de ellas contempla una serie de situaciones que en su ausencia o presencia pueden favorecer o poner en riesgo la calidad de vida del trabajador, algunas de las condiciones por dimensión son:

8.2.2.1 Condiciones objetivas

Medioambiente físico

en todo lugar de trabajo se encuentra riesgos laborales de diferente tipo que pueden ser partículas de diferente origen presentes en el ambiente como amenaza que pueden llegar a provocar aflicciones físicas afectando la salud del trabajador y que terminan por afectar la calidad de vida laboral.

³⁹ GRANADOS, Isabel. Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios revista IIIPSI Facultad de Psicología Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú, Vol. 14 No2 – 2011. Pág.217.

Dolan (1999), en ocasiones la falta de espacio físico en el lugar de trabajo o inadecuación del mismo, puede generar el síndrome del edificio de oficinas enfermo. Esto se puede dar por a una mala ventilación, una calidad deficiente del aire y la presencia excesiva de agentes irritantes.

Medioambiente contractual

El salario es la compensación más valorada en el trabajo, por lo que el trabajador es capaz de plantear un equilibrio entre los aportes que realiza con su trabajo y los beneficios económicos que recibe, y con esto surgen las comparaciones entre lo que recibe y lo que reciben los demás, esta idea hace parte de la teoría del equilibrio y la teoría comparativa.

Posterior a realizar el balance trabajo – salario y realizar comparaciones de salarios, el trabajador podría experimentar tensión, producto de ello puede empezar a afectarse los indicadores de productividad como: el absentismo, bajo rendimiento, entre otros.

La estabilidad en el puesto de trabajo: la falta de estabilidad genera alteraciones en la salud, en cuanto a las actividades que ejecutan pueden soportar condiciones inadecuadas para mantener su puesto de trabajo.

Medioambiente productivo

Hace referencia al tiempo que puede llevar un trabajador en su trabajo, el exceso de ese tiempo puede afectar su vida personal en general.

La sobrecarga laboral: el exceso de actividades o exceso de horas de trabajo produce el síndrome de burn out debido al desajuste entre los requisitos del puesto de trabajo en las organizaciones y las posibilidades de rendimiento de cada sujeto, con esto también se puede generar agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta de realización personal en el trabajo, lo cual puede constituirse en un problema social y de salud pública.

Por otra parte la falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias y aburridas en relación con las habilidades del trabajador generan desmotivación, insatisfacción, frustración y aburrimiento en el trabajo.

Las oportunidades de promoción, ascenso y facilidades de formación generan motivación ya que facilita el desarrollo personal, ofrece mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

8.2.2.2 Condiciones subjetivas

- Esfera privada y mundo laboral
- Hace referencia a problemas como enfermedad de miembros de familia, problemas de tipo afectivo, también la necesidad de atención extra a los hijos afecta la calidad de vida laboral.

- Individuo y actividad profesional
- Involucra las habilidades del trabajador, la utilización y desarrollo de conocimientos, la forma en que ejecuta su trabajo, Tener un buen desempeño puede generar motivación en el trabajador con lo que puede asumir nuevos retos en cuanto a proponer nuevas ideas, enfrentar nuevos retos y participar activamente en los objetivos de la organización.
- Organización y función directiva
- La interacción con los compañeros de trabajo permite construir y compartir conocimiento. A través de la interrelación se desarrollan habilidades sociales, de igual manera se comparten y consolidan conocimientos a través del relato de experiencias. Por el contrario, la ausencia de contacto con otros trabajadores y la falta de cooperación y apoyo entre compañeros pueden producir estrés y tensión entre los miembros del grupo⁴⁰.

8.2.3 Modelos de calidad de vida laboral

A partir de los diferentes estudios realizados en torno a la calidad de vida laboral, se conocen diferentes perspectivas, algunas en las que prima la importancia sobre las condiciones objetivas y otras en que es más relevante el ser humano desde su psicología como parte de las condiciones subjetivas.

Sin embargo después de que varios autores coinciden en que la calidad de vida es un concepto multidimensional, sería válido plantear que tanto las condiciones objetivas como subjetivas garantizan el bienestar del individuo y la efectividad de los procesos en la organización, para ello se tendrá en cuenta los siguientes modelos que refuerzan la posición anterior⁴¹.

8.2.3.1 Modelo de Richard Walton

Walton (1973) afirma que “CVL ha sido usada para describir ciertos valores ambientales y humanos, descuidados por las sociedades industriales en favor del avance tecnológico, de la productividad y del crecimiento económico”. En este modelo se plantea el trabajo como el medio del individuo para ganarse la vida en el que la compensación recibida tiene una valoración relativa, entre los factores objetivos y subjetivos. Para evaluar la CVT en este modelo. Se consideran ocho categorías:

⁴⁰ GRANADOS, Isabel. Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. Op. Cit. Pág.217.

⁴¹ CORREA Dalila Alves; Et. Al. Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. Revista de investigación académica, ISSN-e 0329-3475, N°. 30, 2013, págs. 145-163. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3iUZpk14CZMJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4237669.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

- Compensación justa y adecuada: relación entre la compensación frente al trabajo realizado, se involucra también la equidad dentro como fuera de la organización en relación a la compensación entregada.
- condiciones de seguridad y salud en el trabajo: condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo que favorezcan la salud del trabajador esto incluye también el establecimiento de jornadas de trabajo normales.
- utilización y desarrollo de la capacidad humana: Aprovechamiento de la creatividad del trabajador, reconocimiento por la necesidad de ofrecer un cargo con autonomía y retroalimentación sobre los resultados obtenidos en el trabajo.
- oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: involucra las políticas de la empresa en lo que concierne al desarrollo personal, la posibilidad de tener calidad de vida en el trabajo.
- integración social en la organización: generar buenas relaciones interpersonales considerando igualdad de oportunidades, independientemente de las características y condiciones individuales.
- Constitucionalismo en la organización del trabajo: garantiza los derechos del colaborador, lo que implica el cumplimiento de los derechos laborales, la privacidad y libertad de expresión.
- trabajo y espacio total de vida: equilibrio entre el trabajo y la vida persona.
- relevancia del trabajo en la vida social: percepción del colaborador frente a su trabajo, el significado en su vida como su visión de la responsabilidad social frente a la comunidad, calidad del servicio que presta la empresa.

Cuadro 2. *Criterios Calidad de Vida Laboral según Modelo Walton*

Criterios	Indicadores
Compensación justa y adecuada	Compensación justa. Proporcionalidad interna entre los salarios Proporcionalidad externa entre los salarios.
Condiciones de trabajo saludables y seguras	Horas razonables de trabajo Ambiente físico seguro y saludable
Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana	Autonomía. Desarrollo de habilidades Información Perspectiva sobre desempeño del trabajador
Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad	Desarrollo y crecimiento laboral
Integración social en la organización de trabajo	Ausencia de prejuicios. Igualdad de derechos. Ascensos Reconocimiento de la individualidad. Relaciones interpersonales
Constitucionalismo en la organización del trabajo	Derecho a la privacidad personal. Derecho a la libertad de expresión Derecho a la equidad en el tratamiento
Trabajo y espacio total de vida	Equilibrio entre vida profesional y vida familiar Jornada de trabajo estable
Relevancia social de la vida en el trabajo	Acción organizacional socialmente responsable en sus productos Acción organizacional socialmente responsable por las prácticas de empleo Imagen de la organización.

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de CORREA Dalila Alves⁴²

8.2.3.2 *Modelo de Hackman y Oldham*

Hackman y Oldham (1975), proponen tres dimensiones para evaluar CVL, la tarea, los estados psicológicos críticos y los resultados personales y profesionales.

⁴² Ibídem

Dimensión de la tarea: incluye seis atributos para la satisfacción en el trabajo

- Variedad de habilidades del trabajador,
- la identidad (ejecución del trabajo)
- significado del trabajo (el alcance del trabajo) en sí,
- interrelación
- autonomía para realizar el trabajo
- retroalimentación propia y externa

Dimensión estados psicológicos críticos: la percepción del significado del trabajo, la responsabilidad por los resultados y el conocimiento de los resultados reales del trabajo.

Dimensión resultados personales y profesionales: la satisfacción como consecuencia de un equilibrio entre el individuo y su lado profesional.

8.2.3.3 Modelo de Nadler y Lawler

Nadler y Lawler (1983), Consideran el individuo, el trabajo y la organización. Relacionados en dos elementos: el impacto del trabajo sobre las personas y a su vez sobre la eficacia organizacional. El segundo elemento corresponde a la participación de las personas sobre los problemas de la organización.

En este modelo se plantean programas de calidad de vida laboral como medio para obtener calidad de vida laboral que a largo plazo podría generar impacto para la organización en cuanto a rendimiento.

En los programas se busca monitorear:

- la percepción de necesidades
- el foco del problema identificado en la organización
- la estructura para identificar y solucionar el problema
- los efectos proyectados tanto para los procesos como para los resultados
- los sistemas múltiples alcanzados
- el compromiso de la organización

Según el modelo, el éxito de un Programa de CVL depende de tres necesidades básicas:

- El desarrollo del proyecto coherente con el contexto donde será aplicado
- El establecimiento de cambios en los sistemas de gestión y disposiciones organizacionales
- Un cambio en el comportamiento de los gerentes

También consideran que el principal factor determinante del éxito, la viabilidad y el impacto a largo plazo de los esfuerzos de CVL es la estructura de los programas creados, es decir, la naturaleza de sus contenidos.

8.2.4 Beneficios de generar calidad de vida laboral

Generar calidad de vida laboral en las organizaciones permite cumplir con las necesidades del cliente interno para que este a su vez pueda cumplir con las necesidades del cliente externo. Para que en las organizaciones se genere calidad y productividad es necesario contar con personas motivadas, así con sus resultados la organización podrá ser competitiva y para tener un cliente externo satisfecho, primero debe satisfacer a los empleados considerando que estos son el cliente interno.

Según lo anterior, contribuir en el bienestar de los colaboradores generará motivación en el trabajador para que este realice su trabajo con mayor compromiso, motivación y con ello genere una buena experiencia en el cliente externo.

Los programas de mejoramiento de la calidad de vida laboral generan prácticas de innovación en los lugares de trabajo. Esto incluye diferentes aspectos:

Mejorar el funcionamiento financiero: un sistema participativo que incorpore la transparencia empresarial en el poder de decisión del empleado, puede generar buenos resultados financieros para la organización. Esto aumenta la productividad, eficiencia y ventas.

Mejorar la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados: las estrategias para conciliar trabajo y vida personal, se han convertido en aspectos muy atractivos y significativos, especialmente, entre profesionales jóvenes y trabajadores especializados.

Fortalecer la confianza y lealtad de los empleados: el nivel de confianza de empleados está directamente relacionado con la respuesta de la compañía a sus necesidades.

Fortalecer la reputación: los programas de calidad de vida laboral en la empresa pueden fortalecer la reputación de la compañía entre empleados, consumidores, proveedores e inversionistas y también con la comunidad en la cual operan⁴³.

⁴³ GRANADOS, Isabel. Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. Revista IIIPSI, Facultad de Psicología Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. 2011, Vol. 14. Pág. 223.

8.2.5 Indicadores de calidad de vida laboral

Considerando una recopilación de los estudios con enfoques objetivos y los subjetivos de diferentes investigaciones, se propone evaluar la calidad de vida a través de los siguientes indicadores.

8.2.5.1 *Indicadores individuales*

De acuerdo a lo anterior, para formular los indicadores individuales, el autor tuvo en cuenta los estudios enmarcados en el enfoque individual con lo que la evaluación de CVL corresponde únicamente a la percepción del trabajador, es decir que se considera únicamente la dimensión subjetiva basada en la experiencia y el desarrollo del trabajador al interior de la organización.

Se considera como elementos subjetivos, la motivación, expectativas, actitudes, compromiso y las percepciones en general acerca del trabajo valorado cada uno de acuerdo a las necesidades y las características individuales de cada trabajador.

- satisfacción laboral
- expectativas, motivación
- actitudes y valores hacia el trabajo
- implicación, compromiso, centralidad del trabajo
- calidad de vida laboral percibida

8.2.5.2 *Indicadores medio ambiente de trabajo*

Corresponde a los estudios que se han centrado en las condiciones ambientales como físicas del lugar de trabajo, en la misma medida se incluye el contenido de trabajo como tal frente a las expectativas que guarda el trabajador frente a su crecimiento y desarrollo laboral⁴⁴.

- condiciones de trabajo
- diseño ergonómico
- seguridad e higiene
- nuevas tecnologías
- análisis de puestos
- características y contenido del trabajo

⁴⁴ ALMUNEDA SEGURADO, Torres; ANGULLÓ Esteban; Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología psicosocial, Universidad de Oviedo *psicothema*. Oviedo. 2001 vol. 14 No 4 pág. 831 – 832.

8.2.5.3 Indicadores de la organización

Corresponde a la evaluación de diferentes aspectos relacionados con el sistema de trabajo. Es decir la forma en que se articula el trabajo de acuerdo a los lineamientos de la organización. Incluso en estos indicadores se encuentran los aspectos emocionales y motivacionales del individuo en relación a su trabajo y la organización, comprometiendo el trabajo en equipo, entre otros aspectos.

- Organización del trabajo, efectividad y productividad
- Organigrama, estructura y funcionamiento
- Cultura y cambio organizacional
- Participación y toma de decisiones
- Factores psicosociales
- Aspectos sociales, comunicación, clima laboral

8.2.5.4 Indicadores del entorno socio laboral

Los indicadores del entorno socio laboral encierra los elementos del macro entorno de las organizaciones, económicos, políticos, sociales y demás que guardan relación con la calidad de vida laboral y que de alguna manera influyen en los trabajadores.

- calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores
- condiciones de vida, jubilación, estilo de vida
- variables socio demográficas
- factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral
- prevención de riesgos laborales

8.3 MARCO CONTEXTUAL -

Esta organización está conformada por diferentes vicepresidencias que cubren las diferentes unidades de negocio, de acuerdo al enfoque del proyecto, el interés se centra en la vicepresidencia de recursos humanos, la cual está organizada en:

- Gerencia de relaciones laborales
- Gerencia de desarrollo humano
- Gerencia de Estrategia e innovación
- Gerencia de gestión humana

Puntualmente en la gerencia de relaciones laborales se encuentra la coordinación de bienestar social, la cual se encarga de desarrollar los programas orientados al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

Estos programas se pueden considerar preventivos, buscan reducir al máximo la presencia de riesgo laboral. Se organizan anualmente en el cronograma de actividades del área de acuerdo al presupuesto asignado:

- Recreo deportivos
- Institucionales
- Salario emocional
- Horario flexible
- Familia
- Formación

En la parte de clima laboral la coordinación diseña un plan de acción correctivo el cual busca atender las necesidades de los grupos focales, aquellos que requieren mejorar algunos aspectos con base a los resultados de la encuesta, dentro del plan de acción generalmente se propone:

- Coaching de líderes
- Coaching grupal
- Asesoría
- Acompañamiento

El banco de occidente como entidad financiera representa solidez en el país y más aún en el valle, dado que la entidad inició sus operaciones en la región y ha logrado expandirse en el país como internacionalmente, según se afirma en el capítulo 2. Sin embargo es válido resaltar que la organización se percibe en el entorno de la organización un buen ambiente laboral y la humanidad en general como lo define un artículo de portafolio.⁴⁵Incluso en el artículo señalan que Great Place to Work, reconoció a la organización como uno de las mejores empresas para trabajar.

En cuanto a la oportunidad de empleo esta organización va en crecimiento en los últimos años ofreciendo empleo a más de 9100 personas incluyendo en la medición a su filial fiduciaria de occidente, para el año 2016 su crecimiento fue del 1,36% más que el año anterior. Incluso dentro de sus políticas formula la promoción para un aproximado de 1700 empleados ascendidos en el año.

⁴⁵ Mejores empresas para trabajar: la idea es que todos ganen; Tendencias; portafolio; diciembre 2013. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/tendencias/mejores-empresas-idea-ganen-86334>

9 MARCO LEGAL

Parte de la articulación normativa de los países proviene de las normas internacionales emitidas por diferentes organizaciones, por lo que el país debe ajustar su normatividad según lo estipulen dichas organizaciones, una de ellas cabe lugar en la Declaración universal de los derechos humanos (1948) artículo 23⁴⁶.

“1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure así mismo como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que se completará, en caso necesario, con cualesquiera otros medios de protección social...”

Artículo 24 “Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre. A una limitación razonable de la duración del tiempo de trabajo y a vacaciones periódicas pagadas”

Se podría considerar que los empleados buscan tener un “buen empleo” en el que puedan disfrutar de un salario que garantice las necesidades básicas propias y las de su familia y que les permita a su vez construir un futuro estable a cierto plazo, por otra parte es válido reconocer que el mayor tiempo de su día se encuentra en su lugar de trabajo, en donde se esperaría se pueda sentir a gusto, ya que necesita conservarlo para cubrir sus intereses, además porque la mayoría de trabajadores tienen en su empleo la única fuente de ingresos.

Con el Convenio sobre la seguridad y salud de los trabajadores formulado en la Organización Internacional de Trabajo, se reactivó el interés por la integridad del trabajador.

En el convenio se elaboró una serie de normas sobre seguridad y salud en el trabajo que debían ser incluidas en una política nacional seguridad y salud en el trabajo bajo la responsabilidad del gobierno y las empresas a fin de mejorar las condiciones de los empleados⁴⁷.

La OIT no está tan alejada de lo que busca encontrar un empleado en su trabajo, desde años atrás esta organización se ha interesado por el trabajo justo, equitativo, estable, que en resumen genere una economía sostenible, en

⁴⁶ Declaración universal sobre Derechos humanos.

⁴⁷ Seguridad y salud en el trabajo. Organización Internacional del Trabajo En <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang-es/index.htm?ssSourceSiteId=empent>

la que hayan beneficios económicos y en la misma medida los trabajadores sean compensados⁴⁸.

Para respaldar al trabajador la Organización Internacional del Trabajo desarrolló el Programa Trabajo Decente a fin de alcanzar crecimiento económico sostenible, para ello se busca cumplir las aspiraciones de las personas durante su vida laboral, a través de empleo productivo y trabajo decente. El programa tiene como base: la creación de empleo, los derechos en el trabajo, protección social y dialogo social. (OIT, 1999)

El tema que se fortalecía en la OIT de alguna manera tuvo incidencia también en lo que se venía realizando en cuanto a normatividad en diferentes países, entre ellos Colombia, ya que según el artículo 25 de la constitución de Colombia se formuló que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

De acuerdo al artículo 53 se expedirá un estatuto de trabajo en el cual se plantee garantías mínimas para los trabajadores, como remuneración, estabilidad de empleo, capacitación, descanso necesario y protección sobre situaciones vulnerables de los trabajadores.

En la legislación, el tema de accidentes de trabajo, la responsabilidad de la empresa, seguro de accidentes. Surge en España para el año de 1995 con la formulación de la ley 31 de 1995 de 8 de noviembre sobre Prevención de Riesgos Laborales⁴⁹.

Por otra parte en Colombia la Política Nacional de Trabajo Decente está orientada a promover la generación de empleo, la formalización laboral y la protección de los trabajadores⁵⁰. Siendo esta una política acorde a los estándares laborales internacionales contenidos en la OIT.

En la ley 100 de 1993 se establece la seguridad social integral en la que según lo formula la norma, se busca ofrecer calidad de vida mediante salud y la capacidad económica con lo que las personas puedan obtener bienestar e integración en la comunidad. Para lograr este objetivo la ley se basa en el trabajo conjunto de entidades públicas y privadas para garantizar la salud de los empleados. Por otra parte la capacidad económica hace referencia al tema

⁴⁸ FRENCH DAVIS, Ricardo. Organización Internacional del Trabajo. macroeconomía para el empleo decente en América latina y el caribe por www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2010/459069.pdf

⁴⁹ CREUS SOLÉ, Antonio. Técnicas para la prevención de riesgos laborales. Fundamentos de las técnicas de seguridad y prevención de riesgos laborales primera edición. ISBN: 9788426717351 Páginas: 1210 http://www.marcombo.com/Descargas/9788426717351%20-%20Tecnicas%20para%20la%20Prevenci%F3n/EXTRACTO%20DEL%20LIBRO_TECNICAS%20PARA%20LA%20PREVENCION%20DE%20RIESGOS%20LABORALES.pdf

⁵⁰ Colombia. Ministerio de Trabajo. En http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html

de pensiones su funcionamiento y las condiciones necesarias para que los empleados puedan obtener este beneficio⁵¹.

Dentro de la política en mención se encuentra la Ley 797 de 2003 como reforma de algunas disposiciones del sistema general de pensiones; Ley 1438 de 2011 reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud como medida para el mejoramiento de la salud y una creación de ambiente sano y saludable; Ley 789 de 2002 Sistema de Protección Social, orientada a disminuir la vulnerabilidad, esto para obtener como mínimo el derecho a la salud, pensión y al trabajo; Ley No 1562 de 2012 modificación al Sistema General de Riesgos Laborales; Decreto 1443 de 2014 Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

La Ley No 1562 de 2012 es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, se encargan de proteger y atender a los trabajadores de los efectos de enfermedades y accidentes consecuencia del trabajo que desarrollan. Para ello el programa de salud ocupacional en adelante reconocido como Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST se encargará de organizar, planificar, organizar evaluar y auditar las acciones a fin de prever los riesgos que pueden afectar la seguridad y salud en el trabajo. (Ley N° 1562, 2012)⁵².

Decreto 1072 de 2015 Como parte de este decreto se encuentra reglamentada la Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), mediante este sistema se busca ofrecer promoción de la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los riesgos laborales. Para garantizar el cumplimiento de estos objetivos, se exige a todos los empleadores de diferente índole, la formulación por escrito de su política en seguridad y salud cumpliendo ciertos requisitos incluidos dentro del decreto en mención.

De acuerdo a la organización del SG –SST, el empleador está obligado a proteger la seguridad y salud de sus trabajadores de acuerdo a lo establecido por la norma. Igualmente se debe cumplir con la normatividad del Sistema General de Riesgos Laborales, esto incluye las obligaciones de las Administradoras de Riesgos Laborales como medida de seguridad para los empleados.

Por otra parte se debe aplicar una metodología para identificar, prevenir, evaluar, valorar y controlar los riesgos latentes de igual manera debe quedar documentado para su respectiva auditoría y mejoramiento⁵³.

⁵¹ Ibídem.

⁵² Colombia. Ley N° 1562. Diario Oficial Congreso de la República 11 julio 2012. En ministerio de Trabajo www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamento-trabajo.html

⁵³ Colombia. Decreto único reglamento de trabajo. Diario Oficial Congreso de la República. En ministerio de Trabajo www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamento-trabajo.html

10 DIAGNOSTICO

10.1 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR EN EL BANCO DE OCCIDENTE

La vicepresidencia de recursos humanos está conformada por diferentes áreas, las cuales trabajan en red, ya que gran parte de los resultados de una son suministro de la próxima, de manera que cada área aborda un aspecto de la calidad de vida del colaborador.

Desde el área de selección se busca generar promoción como parte del desarrollo humano, en el área de seguridad y salud en el trabajo se busca mantener y promover la salud del colaborador reduciendo enfermedades y accidentes de trabajo, en el área de formación se trabaja en el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores a fin de alcanzar resultados esperados por el Banco⁵⁴.

De acuerdo al anexo 16.1 Entrevista. En la misma medida para contribuir al bienestar de sus colaboradores, el área de bienestar se encarga de la administración de servicios y beneficios, la planeación y ejecución de actividades, convenios y entrega de auxilios económicos.

Para la organización el fortalecimiento y mantenimiento del clima laboral genera bienestar en sus colaboradores como en su familia, por lo que se considera que la calidad vida laboral se garantiza mediante equilibrio entre lo social, emocional, físico y laboral, apoyado a través del trabajo de cada una de las áreas anteriores.

Para ofrecer un mejor clima laboral, la organización, en cabeza del área de bienestar social desde el año 2006 ha acompañado la aplicación de la encuesta de clima laboral provista por la firma Great Place to Work, la medición más reciente corresponde al año 2013.

Como parte de la medición de clima el área de bienestar se encarga de elaborar un primer diagnóstico de la situación de las áreas críticas a fin de que cada área desde su alcance diseñe su plan de acción.

10.2 PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL ORIENTADOS AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA

El trabajo del área de bienestar social se encuentra organizado por programas y actividades dentro de un cronograma anual de trabajo.

Como documentos de apoyo al cronograma se encuentran los Procesos Operativos Estándar (POE) de cada actividad, este documento incluye los

⁵⁴ Banco de occidente. Informe de generación de valor social 2015. <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/55940b1d-abd8-4614-a426-fdb391cf1f30/balance-generacion-de-valor-social-2015.pdf?MOD=AJPERES>

objetivos de las actividades, los responsables, los recursos necesarios, el tiempo necesario para la ejecución y las recomendaciones. A continuación algunos programas ejecutados en los últimos tres años encontrados el Cronograma Anual de Trabajo en apoyo del anexo 16.1 Entrevista:

- Recreo deportivo:

Dentro del cronograma se establece realizar cuatrimestralmente una actividad en la que se logre promover la actividad física, en los últimos años se realizaron caminatas ecológicas y yincanas.

Con las actividades se busca ofrecer un espacio diferente a la oficina y el trabajo del día a día, las actividades están abiertas para la participación de todos los colaboradores, teniendo en cuenta el presupuesto asignado para cada actividad, estas siempre estuvieron condicionadas por un cupo máximo de participantes.

En el año también se realizaron actividades como torneo de bolos, concurso de pesebres promueven principalmente el trabajo en equipo y la creatividad.

- Institucional:

Anualmente se realiza una ceremonia para los colaboradores que cumplen quinquenios en la organización. El objetivo es realizar un homenaje a los colaboradores por los años que han prestado su servicio a la organización haciendo un reconocimiento al colaborador y su familia.

Mensualmente, se publica a través del correo electrónico las fotos de los equipo de trabajo que por iniciativa propia hayan realizado buenas prácticas de reciclaje que favorezcan el medio ambiente.

Por otra parte la organización cuenta con una plataforma interna en la que a manera de red social un colaborador puede calificar el servicio recibido por otro llamada “extramilla”, con esto se busca mejorar la calidad del servicio del cliente interno.

Como parte del reconocimiento se publica también un correo de felicitaciones con la foto de la persona que ha logrado un ascenso.

- Salario Emocional:

Desde el año 2012 como acuerdo entre los miembros directivos del Banco y los representantes del Sindicato de la organización, se firmó “La convención” en la que se considera un colaborador convencionados cuando su contrato es a término indefinido, su salario no supera los \$2.437.000 pesos y su cargo es operativo. Esta definición se empleó para que los empleados incluidos en la convención gozaran de los beneficios estipulados como salario emocional.

Como parte de las compensaciones no monetarias, la organización ofrece a sus colaboradores una póliza de asistencia médica y auxilios educativo, óptico, escritura, defunción, entre otros. Estos beneficios están dirigidos únicamente hacia el bienestar de los colaboradores convencionados, excepto la póliza de asistencia médica, esta también se ofrece a los colaboradores no convencionados aunque con tarifas más altas.

Los colaboradores que ocupan cargos administrativos, en su mayoría están ubicados en la dirección general y conforman el grupo de no convencionales según lo establecido.

- Horario flexible

Para que el colaborador pueda cumplir con su formación académica de tipo tecnológica o universitaria. Trimestralmente el colaborador programa su horario flexible, en el que los colaboradores pueden elegir entre tres tipos de horario el que más se ajuste a su necesidad.

- Familia:

Cada trimestre se realiza el programa “acerquémonos” en el que se invita a un familiar del colaborador que haya cambiado a contrato indefinido en los últimos tres meses. El objetivo es que el invitado conozca más de cerca el Banco y los beneficios que tienen el colaborador y su familia al pertenecer a la organización. Los beneficios principalmente son en cuanto a póliza de salud y auxilios económicos por educación, óptico, escritura, nacimiento, entre otros.

Como parte del fortalecimiento de lazos familiares la organización programa conferencias trimestralmente con temas de interés para la familia como la relación con los hijos, la pareja, finanzas del hogar y otros.

En la organización se celebra todas las festividades, día de la madre, del padre, del niño, en las cuales se ofrece un día para que el colaborador comparta en familia participando del evento que Bienestar Social haya preparado para celebrar la fecha.

Una actividad que tiene alta demanda es “día de plenitud”, un día programado semestralmente exclusivamente para los padres de los funcionarios, organizado en instalaciones adecuadas para realizar una serie de actividades durante un día completo así como las actividades recreo deportivas día de plenitud cuenta con un cupo máximo de participantes de acuerdo a presupuesto asignado por la vicepresidencia.

- Formación:

Semestralmente se abre la convocatoria para auxilio educativo, en el cual se busca apoyar económicamente el esfuerzo de los colaboradores por estudiar, el auxilio corresponde a un valor parcial de la matrícula de los colaboradores que se encuentren adelantando estudios tecnológicos y universitarios en pregrado que tengan relación con la razón social de la organización.

Con cierta periodicidad la organización abre convocatoria para realizar talleres y cursos en alianza con la caja de compensación, los temas pueden ser de interés personal, no necesariamente está sujeto a temas laborales.

Universidad Corporativa es un programa que permite desarrollar habilidades y competencias de los colaboradores, mediante programas de formación orientados hacia los procesos, alineados con la estrategia corporativa de la

organización, la convocatoria para participar en los programas pueden ser mensuales o semestrales según lo indique el área⁵⁵.

Aunque no se formula como programa, en la organización se da trámite a las solicitudes de licencia no remunerada por estudio, en la que el trabajador busca especializarse fuera del país y solicita la licencia para retornar a su cargo una vez finalice sus estudios.

Los programas anteriores se diseñan como medida de mejoramiento continuo para el Bienestar de los colaboradores. Mientras con clima laboral se realiza un trabajo correctivo.

Plan de Acción Clima Laboral

En general la organización se enfoca en trabajar las áreas críticas donde los resultados de favorabilidad fueron bajos.

Inicialmente la coordinadora de Bienestar Social realiza la divulgación de los resultados en las áreas, oficinas y Divisiones

En apoyo de los resultados de la encuesta y la visita inicial de divulgación, se realiza un diagnóstico en el que se propone el plan de acción para los grupos que obtuvieron resultados bajos en la encuesta.

De acuerdo a la necesidad de mejoramiento se programa:

Inicialmente se realiza una entrevista individual cuando los puntos críticos recaen sobre el líder, si las dificultades se encuentran en el equipo se desarrollan talleres a fin de conocer un poco más sobre las dimensiones menos favorables. Una vez realizado este acercamiento se realiza:

- Coaching de líderes

Se programa medio día de trabajo del psicólogo clínico con los líderes del área oficina o división que requieran mejorar algunos aspectos según los resultados de clima laboral. El objetivo es mejorar el desempeño de las actividades que desarrollan los líderes de acuerdo a su rol.

- Coaching Grupal

Se realiza con el apoyo de un psicólogo clínico quien a modo de coach, trabaja un día completo con el grupo focal, a lo largo de la jornada se encarga de realizar una serie de actividades con el propósito de mejorar los aspectos requeridos según el diagnóstico inicial.

- Asesoría

La coordinadora de bienestar es la encargada de brindar asesoría, esta medida se emplea cuando el apoyo se requiere principalmente con el líder del área, el objetivo es fortalecer la interiorización de los principios y valores de la organización en los líderes.

⁵⁵ Banco de occidente. Informe de generación de valor social 2015. OP. Cit.

En los últimos años se viene implementando el “liderazgo transformador”, un programa con el que se busca fortalecer las políticas de la organización y en la misma medida se busca difundir la estrategia de la organización para que el trabajo que realice cada uno esté alineado con la estrategia de la organización

- Acompañamiento

El acompañamiento se realiza tiempo después de los talleres o la asesoría. A lo largo del acompañamiento se van realizando consultas con cada uno de los involucrados a fin de evidenciar el mejoramiento en cada grupo focal.

10.2.1 Programas de bienestar social frente a la teoría de calidad de vida laboral

A continuación, se presenta del análisis de la relación entre los programas de bienestar planteados en el diagnóstico y la teoría de calidad de vida laboral, de tal forma que se dará cumplimiento al primer objetivo específico propuesto en este trabajo.

En la siguiente información se esperaría encontrar que los puntos críticos identificados en los cuadros en la encuesta de clima que a su vez hayan sido abordados en los programas de bienestar, a fin de mejorar el clima organizacional y con él, el bienestar de los colaboradores de la dirección general.

La información contenida en el cuadro 3. Corresponde al análisis realizado en base a los programas descritos en el diagnóstico y la entrevista ubicada en el anexo 15.1.

Cuadro 3. Posición Programas de Bienestar Social frente a Calidad de Vida Laboral

Dimensiones de Calidad de Vida Laboral	Programas de Bienestar Social	Descripción del programa	Análisis
Medioambiente físico	Recreo deportivo	El área desarrolló diferentes actividades físicas a lo largo de cada año con el objetivo de contribuir en la salud de los colaboradores	De acuerdo a las percepciones de la encuesta de clima, los colaboradores consideraron que en su lugar de trabajo tanto las condiciones físicas como ambientales les permitieron desarrollar su trabajo sin dificultad. De igual manera se considera entonces que la ejecución de las

			actividades recreo deportivas permitieron fortalecer aún más esta buena percepción.
Medioambiente contractual	Salario Emocional	Por una parte se ofrece compensaciones en descanso por motivo de cumple años para los colaboradores. Mientras que por otra reciben auxilios como beneficio por pertenecer a la organización	Los colaboradores consideraron que los beneficios recibidos fueron comunes. De igual manera, en el trabajo realizado por bienestar se identificó que los auxilios como parte de los beneficios se otorgaron a colaboradores convencionales, sin hacer distinción en el desempeño.
Medioambiente productivo	Formación	La organización ejecutó programas de formación con universidad corporativa para mejorar el desempeño de los colaboradores al interior de la organización.	De acuerdo a los resultados de clima, los colaboradores evidenciaron la necesidad de contar con los medios para crecer laboralmente. Por lo que se consideraría que esta necesidad fue atendida con los programas de formación ofrecidos por la organización a parte de la accequibilidad para tomar un horario flexible y atender asuntos académicos.
Esfera privada y mundo laboral	Familia	El área de bienestar programa actividades para celebrar el día de la madre, padre y el niño. Adicional ofrece el “día de plenitud” para los padres de los colaboradores	La participación en las celebraciones siempre estuvo condicionada por presupuesto, haciendo que en promedio se hayan asignado 200 cupos por actividad. Es decir que menos del 10% de la población del Banco Seccional Cali

			participaron en las celebraciones.
Individuo y actividad profesional	Institucional	Mediante las actividades institucionales se busca reconocer la permanencia de los colaboradores en la organización y el cumplimiento de logros en cuanto a ascensos	Según los resultados de la encuesta de clima, los colaboradores buscaron reconocimiento en su puesto de trabajo. De manera que así como el líder corrigió sus errores, en la misma medida les hubiese reconocido sus buenos resultados. Por lo que se identifica que el tipo de reconocimiento que esperaban los colaboradores difiere del enfoque tomado por la organización.
Organización y función directiva	talleres y coach grupal	Posterior a los resultados de clima laboral, con las áreas críticas se desarrollan talleres y coach grupal a fin de mejorar el trabajo en equipo	En los resultados de clima se evidenció dificultad para realizar trabajo en equipo por lo que en adelante se podría considerar que los esfuerzos por mejorar el trabajo en equipo sean de interés general de la organización no solo de las áreas críticas.

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de los programas de bienestar de la organización y anexo 15.1 entrevista.

Teniendo como base de referencia la descripción de los programas de bienestar del Banco de Occidente dirección general Cali, en la columna análisis, se planteó la percepción de los colaboradores como expectativas frente a los programas de bienestar social, con lo que se pudo obtener un primer acercamiento entre lo que ofrece la organización a sus colaboradores frente a lo que ellos estarían esperando de los programas de bienestar.

De igual manera el cuadro se elaboró en base a los programas de bienestar que se vienen ejecutando en la organización. Por lo anterior se considera que la organización tiene en cuenta la base objetiva de bienestar que le permite encaminarse hacia la calidad de vida laboral, esto en vista de que ofrece espacios saludables a sus colaboradores mediante las *actividades recreo deportivo*.

El *salario emocional* que ofrece la organización mediante auxilios y beneficios que de alguna manera en la cadena terminan siendo representaciones económicas según Herzberg harían parte de los factores higiénicos que generan no insatisfacción, esto permitiría explicar en parte la percepción que tienen algunos colaboradores al afirmar que no están recibiendo beneficios diferenciales.

En cuanto a *formación* como parte de bienestar y con ello calidad de vida genera en el colaborador autorrealización a través de la percepción de su crecimiento y desarrollo, en lo que se considera la organización no debe desatender este programa, al contrario fortalecerlo de acuerdo a la necesidad manifestada por los colaboradores.

La organización establece programas *institucionales* con los que considera está contribuyendo en el reconocimiento de los colaboradores.

Finalmente en sus programas incluyen talleres y Coaching que teóricamente deben estar contribuyendo al mejoramiento de las relaciones sociales dentro de la organización.

10.3 ANÁLISIS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

El anexo 16.2 Encuesta de clima laboral 2013, Está conformada por cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, y orgullo.

Cada una de las dimensiones cuenta con una serie de variables organizadas dentro de tres relaciones: colaborador – organización, colaborador – líder y colaborador – otros colaboradores.

La medición que se empleó para dar un puntaje a cada variable relacionada con porcentaje de favorabilidad (la percepción que tiene el colaborador sobre cada variable evaluada).

En los resultados señalados, el puntaje corresponde al promedio obtenido de los colaboradores encuestados de la Dirección General Cali, siendo esta la muestra sobre la que se trabajó la investigación.

Al observar los resultados, inicialmente se encontró que las cinco dimensiones están en un rango de favorabilidad de 89% y 76%.

Dentro de las tres dimensiones con mayor favorabilidad están: Orgullo con el 89%, seguida por las dimensiones Credibilidad y Camaradería con el 85% cada una.

Las dimensiones con menor favorabilidad son: Respeto con el 76% y finalmente se encuentra Imparcialidad, con el 62%.

En general se tiene Respeto e Imparcialidad como las dimensiones que requieren mayor trabajo para mejorar el clima laboral. Según la entrevista anexo16.1, se dio a conocer que el área de bienestar tiene mayor alcance sobre la dimensión de orgullo, credibilidad y respeto, por lo que en adelante serán las dimensiones que se tendrán en cuenta para realizar el respectivo análisis.

Dicho lo anterior, de acuerdo a las observaciones iniciales y el alcance de bienestar frente a las tres dimensiones mencionadas se tiene que Respeto obtuvo el porcentaje de favorabilidad más bajo con 12 puntos por debajo de Orgullo y 9 puntos menos que Credibilidad. Por lo que se esperaría encontrar un mayor esfuerzo en el trabajo de Bienestar Social por mejorar la dimensión Respeto. A continuación se analizó cada una de las tres dimensiones de acuerdo a las variables con sus reactivos.

10.3.1 Análisis dimensión credibilidad

La variable más favorable es integridad con un 87% seguida de competencia con un 86%. Con una diferencia de 5 y 4 puntos con respecto a las dos variables anteriores, la menos favorable es comunicación con un 82%.

10.3.1.1 *Variable comunicación*

Se evaluó principalmente la relación colaborador – líder. Siendo la variable más baja con rangos de favorabilidad de 84% y 80%, Los colaboradores consideraron que sus jefes no transmitieron la información oportunamente. Sin embargo, se puede considerar que esto se debió principalmente a falencias en las herramientas de comunicación.

Al revisar las diferentes fuentes de documentación, por una parte se pudo ver que la comunicación en la organización es vertical hacia abajo y se apoya con herramientas de comunicación como teléfono y correo electrónico haciendo que la información llegue hasta los líderes de equipos quienes en adelante se encargan de compartir la información con su equipo.

Cuando la información a difundir correspondía a interés general, el medio más usual empleado por la organización fueron los mailing, sin tener en cuenta que de los 2773 colaboradores seccional Cali, aproximadamente el 29% corresponden al área comercial del Banco y no cuentan con correo electrónico para informarse oportunamente. (Cifras Dalaem 31 de octubre 2016)

Con lo anterior se evidenció que la dificultad se radicó en la alta centralización de la comunicación más que en la responsabilidad de los líderes para informar. Esta afirmación se apoya en la relación entre el alto número de colaboradores y las limitadas herramientas empleadas para informar oportunamente. A consecuencia de esta dificultad se planteó que la comunicación informal fue

más rápida, haciendo que de alguna manera los colaboradores percibieran que su jefe no les transmite la información oportunamente.

De acuerdo al planteamiento anterior, la comunicación no debió ser únicamente tema para mejorar en los grupos focales, al contrario debía ser tema de interés general en la organización.

10.3.1.2 Variable competencia

Contempla la relación colaborador – líder en la que las percepciones indican que al líder le hace falta orientación hacia la dirección de su equipo. Por lo que sería necesario reforzar el trabajo que realiza “universidad corporativa” como programa de formación, si bien su objetivo es mejorar las habilidades de los líderes, en este caso la percepción de los miembros de equipo evidencia la necesidad de mejorar este aspecto.

10.3.1.3 Variable integridad

Se evaluó principalmente la relación colaborador – líder en cuanto al comportamiento del líder fundado en sus valores. Y en menor proporción se evaluó la relación colaborador – organización con respecto a la estabilidad laboral que perciben los colaboradores al trabajar en el Banco de Occidente.

Con un alto porcentaje de favorabilidad, los colaboradores consideran que sus líderes realizan su trabajo con transparencia, esto evidencia que el trabajo realizado mediante las asesorías de la coordinación de bienestar ha permitido interiorizar los valores de la organización en los líderes mediante el programa “liderazgo transformador”.

Aunque integridad es la variable más favorable, al realizar el análisis horizontal, se encontró que esto se debe a un solo reactivo altamente calificado con un 94% relacionado con la transparencia en la forma del trabajo de los líderes, sin embargo sus demás reactivos no son muy bien percibidos en lo referente a las habilidades y desempeño de los líderes.

Como parte de los reactivos se evaluó también la relación colaborador – organización, en la cual se evidenció que los colaboradores perciben inestabilidad laboral al interior de la organización al considerar que podrían perder su empleo. Al recurrir al anexo 16.1 entrevista, se encontró que en la organización el buen nombre de la organización hace innecesario un esfuerzo adicional por demostrar a los colaboradores que tienen estabilidad en sus empleos.

10.3.2 Análisis Dimensión Respeto

Se considera cuidado como la variable mejor valorada con 79%, seguida de participación con un 77% y finalmente apoyo con 73%

Aunque dentro de la dimensión se resalte la variable más favorable cabe anotar que inicialmente se mencionó que Respeto como dimensión es la menos favorable.

10.3.2.1 *Variable apoyo*

La percepción menos favorable por los colaboradores es en cuanto a la facilidad para el desarrollo de su formación y crecimiento laboral, además piensan que hay poco reconocimiento por el esfuerzo extra. Aunque la organización a través de bienestar social ofrece programas como jornada flexible, auxilio económico, incluso licencia no remunerada, los colaboradores consideran que no tienen facilidad para su formación y crecimiento laboral.

Bienestar también desarrollo la promoción de ascensos y buenas practicas, sin embargo los colaboradores consideran que hay poco reconocimiento por el esfuerzo extra que se realiza.

Se puede deducir que el reconocimiento que buscan los colaboradores es acerca del esfuerzo que realizan con su trabajo diario. La plataforma que tiene la organización para promover la calificación de un buen servicio interno “extramilla” únicamente valora el esfuerzo por un servicio recibido en la relación colaborador – colaborador, por lo que el líder no tiene la oportunidad de valorar el esfuerzo mediante algún mecanismo, así que podría ser una oportunidad de mejora si en la plataforma existente se permitiera que un líder de una valoración a su equipo de trabajo.

10.3.2.2 *Variable participación*

Considerando que esta variable tiene el porcentaje de favorabilidad más bajo con un 77%, en el que consideraron elementos como la participación que hace se podría decir que fortalecer la participación de los colaboradores y la motivación para proponer nuevas ideas debería ser uno de los puntos críticos a mejorar, teniendo en cuenta el impacto positivo que la participación ofrece en las organizaciones. Además no se registra en documentos ni en la entrevista alguna evidencia de que se promueva la creatividad o propuestas de nuevas ideas.

10.3.2.3 *Variable cuidado*

La percepción mejor valorada y esto se debe a que la organización ofrece un óptimo Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo SSGT, los colaboradores consideran que es un lugar seguro, hay buenas instalaciones, psicológica y emocionalmente es saludable. Sin embargo las observaciones que se pueden

hacer son con respecto a la necesidad de contar con tiempo libre para su vida personal, además los colaboradores no consideran que los beneficios que se reciben sean los más representativos.

10.3.3 Análisis Dimensión Orgullo

En esta dimensión la variable más favorable está en el orgullo por el trabajo personal con favorabilidad de 93%, y al contrario el orgullo por el trabajo en equipo 87%, se percibe como el menos favorable. Al considerar cada variable, se tiene que:

10.3.3.1 *Variable individual*

Las personas dentro de la organización perciben que el trabajo que realizan es representativo para la organización y se sienten bien con las actividades que realizan, de alguna manera se percibe que su trabajo contribuye en su crecimiento laboral a nivel de experiencia por lo que se sienten orgullosos del trabajo que realizan.

10.3.3.2 *Variable equipo*

Se considera que no hay igualdad en el esfuerzo que imprime cada persona al interior del equipo, por lo que se intuye que unos hacen más esfuerzo que otros, sin embargo se sienten a gusto con los resultados que obtienen como equipo.

En esta dimensión se evidencia la necesidad de mejorar el trabajo en equipo, incluso por su baja favorabilidad se podría considerar un punto crítico. En este caso sería importante fortalecer los talleres de clima para mejorar este aspecto. Incluso conocer un poco más de los trabajadores e identificar a que se debe que un colaborador se esfuerza más q otro. En vista de esta necesidad, los talleres podrían tener mayor alcance, si se aplicaran a la población en general y no solo en los puntos críticos.

10.3.3.3 *Variable organización*

Esta variable cuenta con el segundo mejor porcentaje de favorabilidad dentro de la dimensión orgullo con un 89%, sin embargo esta medición solo tiene dos puntos de diferencia con respecto a la variable menos favorable, por lo que se considera que hace falta fortalecer la imagen de la organización ante los colaboradores. De acuerdo a lo planteado en el anexo16.1 Entrevista, se considera que la organización se ha encargado de construir una buena imagen hacia fuera de la organización a través de los medios de comunicación, además por su origen familiar, hace que hoy en día se conserve parte de esa imagen de calidez y su interés constante por ofrecer bienestar a sus

colaboradores. Por lo que consideran que no es necesario adelantar algún tipo para mejorar este aspecto.

Los colaboradores también perciben que su contribución hacia la comunidad es baja, al abordar el anexo 16.1 Entrevista, se evidencia que realmente no existe un programa o un área que se encargue de promover prácticas que motiven a los colaboradores a ayudar a otras personas. El esfuerzo de contribuir está limitado a iniciativas individuales de querer aportar.

Por otra parte está el esfuerzo que realiza la organización por promover ideas de emprendimiento que permitan recuperar el medio ambiente, aunque el impacto de este programa es positivo ante la sociedad, no se involucra a los colaboradores en esta práctica.

En cuanto a reactivos: se tiene que los puntos críticos para mejorar se encuentran en el esfuerzo y compromiso individual para realizar trabajo en equipo. También en el hecho de que las personas que trabajan en la organización no consideran que a largo plazo continúen en la organización.

Sin embargo los colaboradores no consideran que a largo plazo continúen en la organización, por lo que se espera que los niveles de rotación sean altos. En cuanto a renuncias la organización únicamente realiza una entrevista de retiro, en la cual se conoce el motivo de renuncia, incluso se conoce que la razón más común es viaje de estudio, pero no se aplica alguna alternativa para retener al trabajador en la organización.

10.3.4 Dimensiones encuesta de clima laboral frente a la teoría calidad de vida laboral

A continuación, daré cuenta del análisis de la relación entre la encuesta de clima organizacional planteada en el diagnóstico y la teoría de calidad de vida laboral, de tal forma que se dará cumplimiento al segundo objetivo específico propuesto en este trabajo.

En los cuadros 4, 5 y 6 se muestra la relación entre las condiciones tanto objetivas como subjetivas de la calidad de vida laboral identificadas en las dimensiones de la encuesta de clima analizada en este proyecto.

En el diagnóstico se resume las observaciones obtenidas a partir de las percepciones de los colaboradores encuestados. Lo anterior con el propósito de identificar los principales puntos críticos encontrados en la encuesta que a su vez guarden relación con la Teoría de Calidad de vida laboral. La información contenida en el cuadro 4, 5 y 6. Corresponde al análisis realizado en base a la encuesta de clima laboral ubicada en el anexo 15.2.

Cuadro 4. Posición dimensión Credibilidad frente a Calidad de Vida Laboral

CVL	Credibilidad		
	Variables	Diagnóstico	Análisis
Individuo y actividad profesional	Competencia	Se reconoció que el líder trabaja orientado hacia los objetivos de la organización, aunque tiene dificultad para delegar y ofrecer autonomía a su equipo de trabajo	La falta de responsabilidad en el equipo de trabajo puede generar desmotivación, en la misma proporción se puede llegar a experimentar monotonía en el trabajo
Organización y función directiva	Comunicación	La comunicación es centralizada verticalmente de arriba hacia abajo	La deficiencia en la comunicación se pueden convertir en factor de riesgo psicosocial con lo que puede aparecer el estrés y tensión
Medioambiente contractual	Integridad	Preocupación por inestabilidad laboral, en lo que consideran que están expuestos a despidos	La falta de estabilidad puede afectar la salud del trabajador. Con el fin de conservar su puesto el trabajador puede soportar condiciones inadecuadas

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de la encuesta de clima laboral y documentos institucionales

Credibilidad, para fortalecer esta dimensión se debe tener en cuenta el liderazgo transformador capaz de transmitir seguridad y confianza a su equipo para establecer retos, enriquecer el puesto de trabajo y motivar a sus miembros, a su vez es importante mejorar las relaciones sociales, haciendo que cada miembro se sienta parte de un grupo social como lo propone Mayo.

Cuadro 5. Posición dimensión Respeto frente a Calidad de Vida Laboral

CVL	Respeto		
	Variables	Diagnóstico	Análisis
Individuo y actividad profesional	Apoyo	Escaso reconocimiento al buen desempeño	El desarrollo de conocimiento del trabajador se ve limitado generando
	Participación	Poco interés en las	

		ideas de los colaboradores	desmotivación, restringiendo a su vez la formulación de nuevas ideas y la participación activa en los objetivos de la organización
Medioambiente productivo	cuidado	Necesidad de equilibrio entre el trabajo y el descanso	El exceso de tiempo en el trabajo puede afectar la vida personal del trabajador en general. Además, esta situación es indicio del síndrome de burn out afectando la salud emocional del trabajador

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de la encuesta de clima laboral y documentos institucionales

En la dimensión de respeto los colaboradores buscan reconocimiento y libertad para desarrollar su trabajo, como lo propone la teoría de calidad de vida laboral apoyada en los fundamentos de Mc Gregor, a través del reconocimiento y la libertad se propicia escenarios de innovación. Así como la participación permite desarrollar ideas creativas que contribuyen con la organización.

Cuadro 6. *Posición dimensión Orgullo frente a Calidad de Vida Laboral*

CVL	Orgullo		
	Variables	Diagnóstico	Análisis
Individuo y actividad profesional	Individual	Los colaboradores se sienten bien con el trabajo que realizan, se considera que este contribuye a su crecimiento laboral	Individualmente el trabajador se siente motivado por la forma en que ejecuta su trabajo, con lo que considera que tiene un buen desempeño.
Organización y función directiva	Equipo	Falta de compromiso por el trabajo en equipo	Es necesario propiciar el contacto con otros trabajadores a fin de mejorar la cooperación y apoyo entre compañeros ya que la inconformidad en esta dimensión puede producir estrés y tensión entre los miembros del equipo
Organización	Organización	Los colaboradores se	Las entrevistas de retiro

y función directiva		sienten orgullos de trabajar en la organización, sin embargo algunos consideran su empleo como temporal	demuestran en la mayoría de los casos que las renunciadas corresponden a la decisión de tomar oportunidades de formación fuera del país.
------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de la encuesta de clima laboral y documentos institucionales

En la dimensión orgullo se puede evidenciar que existe una carga de trabajo óptima y retadora pues los colaboradores perciben que están contribuyendo con su trabajo. Por otra parte aparece nuevamente la necesidad de fortalecer las relaciones sociales que permitan a los miembros trabajar de manera más eficiente como lo propone la teoría de calidad e vida laboral.

Según lo expuesto en el marco teórico por Larson y Luthans 2006, el trabajo debe estar centrado en las relaciones principalmente organización – empleado, en el que la organización sea saludable. Esto a través de mantener a sus colaboradores satisfechos para que puedan ser productivos, creativos, y a su vez se encuentren comprometidos con la organización, esto permitiría que la percepción como empleo temporal disminuyera notoriamente.

En adelante el análisis del cuadro 3 será el insumo principal para proponer el plan de acción presentado después del capítulo diagnóstico, de igual manera se incluirá los aspectos identificados como puntos críticos en los cuadros 4, 5 y 6 que no hayan sido considerados en los programas ejecutados.

11 PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN

Dado que inicialmente se planteó la calidad de vida laboral como un tema multidimensional que involucra tanto las condiciones objetivas como subjetivas, para desarrollar el plan de acción se empleó el modelo de calidad de vida laboral según (Walton)⁵⁶. En vista de que este modelo le da valor tanto las condiciones ambientales como humanas, refiriéndose en la teoría de CVL a las condiciones tanto objetivas como subjetivas que facilitarían el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En el cuadro 1 planteado en el marco teórico se muestran los criterios del modelo de Walton que sirve como base para analizar los programas ejecutados por el área de bienestar social, de tal manera que se identifiquen los criterios que están cubiertos por los programas y proponer acciones de mejoramiento complementarios que permitan mejorar los aspectos que no se incluyeron.

Para cada aspecto a mejorar se propone una actividad que se considera permitirá complementar y a su vez mejorar el impacto de los programas de bienestar social en la calidad de vida de los colaboradores del banco de occidente dirección general Cali.

La propuesta de este plan de acción se formula para ser incluida en el “Cronograma de Actividades Banco de Occidente Dirección General Cali 2017”. Para cada actividad se propone un número de participantes y un costo estimado de ejecución.

Una vez haya finalizado el año 2017 se evaluará el impacto del programa complementario en los colaboradores de acuerdo a los indicadores de cumplimiento.

⁵⁶ CORREA Dalila Alves; Et. Al. Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. Revista de investigación académica, ISSN-e 0329-3475, N°. 30, 2013, págs. 145-163. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3iUZpk14CZMJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4237669.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Cuadro 7. Necesidad de mejoramiento programa de Bienestar Social según Modelo Walton

Criterios	Programas a mejorar	Necesidad de mejoramiento	Actividad de mejoramiento	Descripción de la actividad	Indicador de cumplimiento de la actividad	Indicadores de mejoramiento de la calidad de vida laboral
Compensación justa y adecuada	Salario emocional	Complementar el salario emocional con beneficios para los colaboradores no convencionales	*tiempo personal *transporte	Horas de compensación para realizar diligencias personales Ruta de bus que realice un recorrido desde el sur de la ciudad hacia las instalaciones de la organización.	*tiempo personal ejecutado frente al tiempo personal solicitado *utilización del servicio de bus frente a la cantidad de recorridos	Compensación justa
Condiciones de trabajo saludables y seguras	Actividades recreo deportivas	No se requiere mejorar la percepción de su impacto es positivo en los colaboradores	N/A	N/A	N/A	Ambiente físico seguro y saludable
Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana	Formación	Fortalecer los módulos de universidad corporativa	Módulo de liderazgo democrático	Este módulo contendrá los elementos básicos que le permitirá al líder descentralizar las tareas y apoyarse en su equipo	Incremento de la productividad del trabajo en equipo	*Desarrollo de habilidades *Desempeño del trabajador
Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad	No se realiza	Propiciar un ambiente en el que se promueva la generación de ideas	Los retos sinergia	Permitirá a los colaboradores proponer diferentes soluciones al reto en el cual se pondrá a prueba la creatividad y la invención	Participantes inscritos frente a participación real	Desarrollo y crecimiento laboral
Integración social en la organización de trabajo	Institucional	Incluir en los programas el reconocimiento al buen desempeño de los colaboradores	Notificador de cumplimiento	Entrega de tarjetas como respuesta al buen desempeño tanto del líder como el colaborador	Tarjetas recibidas frente a elaboradas	*Reconocimiento de la individualidad.
	No se realiza	Promover el trabajo en equipo	Los retos sinergia	Es un juego con diferentes retos, en el que se enfrentan los equipos de trabajo de	Participantes inscritos frente a participación real	*Relaciones interpersonales

				cada área de la Dirección General		
Constitucionalismo en la organización del trabajo	líderes transformadores	No se requiere mejorar en vista de que al interior de la organización se reconoce el trabajo fundamentado en los valores	N/A	N/A	N/A	*Derecho a la privacidad personal *Derecho a la libertad de expresión *Derecho a la equidad en el tratamiento
Trabajo y espacio total de vida	Horario flexible	Controlar que los colaboradores no sobrepasen el tiempo de su jornada laboral	*tiempo personal	Compensar las horas de más de un día con horas de menos el día siguiente	Cantidad de horas adicionales laboradas frente a horas laboradas compensadas con descanso	Equilibrio entre vida profesional y vida familiar
Relevancia social de la vida en el trabajo	No se realiza	La participación de los colaboradores en temas relacionados con la comunidad	Apoyo voluntario corporativo	Apoyo a estudiantes universitarios con casos prácticos de formación	Participación voluntaria esperada frente a participación real	Acción organizacional socialmente responsable

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de la encuesta de clima laboral, entrevista y documentos institucionales

Los puntos a mejorar señalados como (no realiza) corresponden a puntos críticos identificados en la encuesta de clima laboral que no fueron abordados en los programas de bienestar social en los últimos años.

Los aspectos señalados como no aplica (N/A), corresponden a programas de bienestar que se desarrollaron en la organización y cumplieron con las necesidades identificadas en la encuesta de clima u obtuvieron un alto porcentaje de favorabilidad por lo que se considera no requiere de un plan de acción de mejoramiento.

11.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR SOCIAL

Teniendo en cuenta las necesidades de mejoramiento según el modelo de Walton frente los programas de bienestar social y los puntos críticos de la encuesta de clima, a continuación se describe en detalle cada una de las actividades propuestas inicialmente en el cuadro 7.

11.1.1 Salario emocional complementario

En el desarrollo de este proyecto se identificó que los colaboradores no consideraban que se estuviese recibiendo beneficios significativos por trabajar en la organización, a eso se sumó el hecho de que la convención ha limitado los beneficios para los no convencionales.

Para fortalecer el programa inicial Salario Emocional, se propone abordar dos aspectos que pueden ser significativos para los colaboradores

11.1.1.1 *Tiempo personal*

El colaborador puede tomar su tiempo personal en dos situaciones, la primera, cuando un colaborador requiera cumplir alguna situación personal o familiar como entrega de boletines escolares, presentaciones de sus hijos en el colegio, o atender obligaciones cuyo horario de atención coincida con el horario de trabajo, ver caso1.

La segunda situación corresponde al tiempo que el colaborador pasa demás en el lugar de trabajo, por cumplir con alguna reunión con su jefe, por entregar informes de último momento y en cualquier otra situación en que pasar más tiempo en la oficina esté por fuera del cumplimiento de sus actividades diarias, en este caso se debe explicar brevemente el motivo para haber llevado más tiempo en el trabajo ver caso 2.

✓ Aplicación

El colaborador realiza la solicitud escrita ante su jefe directo, en la solicitud se debe incluir el momento en que compensará el tiempo. En este caso no requiere explicar el motivo.

Nota: En cada caso se registra el tiempo que se estará por fuera de la oficina (tiempo personal) y el horario en la oficina como tiempo (tiempo laboral)

Caso 1. Compensar tiempo personal con tiempo laboral

Nombre Solicitante	Tiempo personal	Tiempo laboral	Motivo
Pepito Pérez	Martes 10/enero/17 8:00 a.m. - 10:00a.m.	Miércoles 11/enero/2017 6:00p.m a 8:00 p.m.	No aplica

Caso 2. Compensar tiempo laboral con tiempo personal

Nombre Solicitante	Tiempo personal	Tiempo laboral	Motivo
Pepito Pérez	Miércoles 10/enero/2017 4:00p.m a 6:00 p.m.	Martes 11/enero/2017 6:00 p.m. a 8:00p.m.	Comité de agasajos

✓ Condiciones

Para disfrutar de este beneficio se debe tener en cuenta:

- El tiempo que estará por fuera de su lugar de trabajo no afecte el cumplimiento de entrega de informes o reportes y la operación normal de la organización.
- El tiempo a compensar se debe disfrutar o cumplir según haya sido la solicitud un día antes o un día después de la novedad, tomando como ejemplo el caso 2, Pepito Pérez el día martes tuvo reunión de comité de agasajos por lo que salió dos horas más tarde que su horario habitual así que solicita le sea concedido el tiempo de descanso al día siguiente del comité, por lo que el miércoles saldrá dos horas antes de lo habitual. (restringir un día antes o un día después se hace con el propósito de evitar conflictos por donde no esté claro el tiempo a compensar)
- Las horas a disfrutar no podrán ser fraccionadas para ser cumplidas en días diferentes a menos que estas superen las dos horas, previamente debe haber una autorización del jefe directo.
- El tiempo laboral a cumplir no debe superar las diez horas máximas legales de trabajo diario
- El tiempo personal se puede solicitar una sola vez al mes cuando la situación corresponda al caso 1.

11.1.1.2 Transporte

Prevía información del área, un porcentaje significativo de la Dirección General Cali viven en el sur de la ciudad por lo que se propone contratar los servicios de dos buses con capacidad para 40 personas cada uno. Se elige trabajar con dos buses inicialmente para determinar el grado de aceptación de este beneficio por parte de los colaboradores.

✓ Aplicación

El recorrido tendrá un horario de llegada al edificio principal de 8:00 a.m. y salida desde el edificio de 6:00 p.m. la ruta se realizará por las vías principales de la ciudad ubicando paradas estratégicas en sentido sur a centro.

El transporte estará disponible principalmente para el personal que labora en el edificio administrativo del Banco de Occidente ubicado en la zona centro, ya que en esta ubicación se encuentra la mayoría de colaboradores no convencionales lo que corresponde aproximadamente a 650 colaboradores. De los cuales se busca beneficiar al 10% de ellos inicialmente.

✓ Condiciones

- Para acceder a la ruta debe haber una previa inscripción, con la cual se programará las rutas mensualmente.

- Se suspende el servicio de transporte al colaborador que no tome la ruta por tres ocasiones, esto en vista de que se está perdiendo la oportunidad de que alguien más tenga el beneficio
- En el siguiente mes para la nueva asignación de cupos se dará prioridad a quienes hayan quedado en lista de espera el mes anterior

11.1.2 Módulo de liderazgo democrático

En búsqueda del mejoramiento de las habilidades de los líderes el programa Universidad Corporativa diseñado por la organización ofrece una serie de módulos orientados hacia diferentes enfoques de formación en los líderes. Al interior de la organización este sistema de información es aprovechado significativamente por los colaboradores.

En vista de la necesidad de mejorar el desempeño del líder frente a su equipo de trabajo, la propuesta es ofrecer un módulo de formación con el tema de liderazgo ya que puntualmente los colaboradores señalan la coordinación, delegación y participación como algunos de los elementos que hace falta mejorar al interior de su equipo en su relación con el líder, lo que hace pensar que la carga de trabajo está centralizada en el líder por lo que se propone el liderazgo democrático.

Según la Escuela de administración de empresas de España el liderazgo democrático, es participativo en el que se busca involucrar al equipo, en el que el líder reconoce la importancia de este estilo de trabajo en el que se tiene en cuenta las opiniones. Para ello el contenido del módulo se debe enfocar en⁵⁷:

- ❖ La capacidad de escucha activa: con lo que se aprende a comprender y valorar a los demás.
- ❖ Carisma: para relacionarse y solucionar conflictos.
- ❖ Empatía: La combinación entre escucha activa y carisma, es la capacidad de comprender la situación del otro.
- ❖ Delegación de responsabilidades: la confianza en un equipo de trabajo se refleja en la disposición para delegar trabajo, esto visto a través del reconocimiento de las habilidades, necesidades del otro con lo que se puede incluso asignar retos para enfrenarse a situaciones diferentes.
- ❖ Gran comunicador: comunicación eficaz, que, como y cuando transmitir su mensaje. Como respuesta al mensaje se debe ser capaz de activar la participación y cooperación de su equipo.

⁵⁷ cinco habilidades de un líder democrático. Escuela de administración de empresas. Barcelona 2016 <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/5-habilidades-de-un-lider-democratico#>

✓ Aplicación

El modulo se aplicará según las fechas propuestas en 11.2 Cronograma de programa complementario de bienestar social, en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. El formador durante las dos sesiones dará a conocer los fundamentos de ese tipo de liderazgo mediante el empleo de herramientas que considere necesarias para apoyar el aprendizaje.

En dirección general Cali hay aproximadamente 300 líderes, con el modulo se busca formar trimestralmente 80 líderes organizados en dos grupos de 40 personas cada uno. Con el propósito de que al finalizar el año 2017 todo los lideres hayan participado

11.1.3 Apoyo voluntario corporativo

La importancia de contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas podría ser un interés general de los ciudadanos para que más personas puedan tener oportunidades de mejorar en uno o varios aspectos de su vida.

Este tema no es ajeno a las organizaciones cuando se habla de responsabilidad social empresarial de aquí que sea importante involucrar a los colaboradores en contribuir con la comunidad y más aún cuando ellos mismos reconocen que podrían mejorar en este asunto.

Una práctica que se propone implementar, es trabajar inicialmente en alianza con una universidad de la ciudad de Cali, con el propósito de apoyar las clases magistrales que los estudiantes reciben al interior del campus académico, lo cual aplicaría para las asignaturas que guardan relación con el sistema financiero y con el mismo funcionamiento de la administración de la organización.

Como estudiante se reconoce que la formación es principalmente teórica. Contar con el apoyo de las personas que trabajan en una entidad financiera como el Banco de Occidente permite re direccionar el conocimiento en función de la actividad práctica que se realiza en una organización. Esto se propone con el objetivo de que los estudiantes tengan una visión más real del tema aprendido en el campo laboral y en la misma medida los colaboradores del Banco de Occidente de la dirección General estarán contribuyendo con los estudiantes a través de su experiencia y conocimiento laboral, a fin de contextualizar los conceptos teóricos en su trabajo diario cumpliendo finalmente con el apoyo a la comunidad buscado inicialmente.

✓ Aplicación

Cabe resaltar que la propuesta tiene un alcance inicial del 30% de la población Banco Cali Dirección general. Ya que a lo largo del año de ejecución se identificará si el campo de acción permite incluir más participantes y con ello establecer un convenio con una segunda universidad para ampliar el alcance.

De igual manera dado que las carreras universitarias diurnas coinciden con el horario laboral, se propone establecer una sola jornada de apoyo a la clase

magistral un sábado cada mes, en horario de 10:00 a.m. a 12:00 p.m. Las fechas propuestas se encuentran en la figura 1. Cronograma de programa complementario de bienestar social.

Para tener una participación de colaboradores aproximada al 30% de la población objetivo planteada inicialmente, participaran 55 personas aproximadamente en cada uno de los meses que corresponden al calendario académico: febrero, marzo, abril, mayo, junio, agosto, septiembre, octubre y noviembre.

El apoyo se realizará a estudiantes matriculados en semestres, cuarto hasta octavo, con apoyo a una asignatura por semestre, considerando tres carreras de la facultad de administración cada una con jornada diurna y nocturna, se propone la siguiente relación.

El apoyo voluntario tendrá como enfoque el desarrollo de un ejercicio integrador que se llevará a cabo a lo largo del semestre, se abordará una problemática de la organización propuesta por los voluntarios, en la cual los estudiantes trabajarán a lo largo del semestre, a su vez deberá la propuesta deberá tener relación con la formación académica de la asignatura a apoyar.

Cuadro 8. Colaboradores por Grupos de Apoyo voluntario

	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8
Carrera universitaria 1 diurna	Grupo voluntario 1	Grupo voluntario 2	Grupo voluntario 3	Grupo voluntario 4	Grupo voluntario 5
Carrera universitaria 2 diurna	Grupo voluntario 6	Grupo voluntario 7	Grupo voluntario 8	Grupo voluntario 9	Grupo voluntario 10
Carrera universitaria 3 diurna	Grupo voluntario 11	Grupo voluntario 12	Grupo voluntario 13	Grupo voluntario 14	Grupo voluntario 15
Carrera universitaria 1 nocturna	Grupo voluntario 16	Grupo voluntario 17	Grupo voluntario 18	Grupo voluntario 19	Grupo voluntario 20
Carrera universitaria 2 nocturna	Grupo voluntario 21	Grupo voluntario 22	Grupo voluntario 23	Grupo voluntario 24	Grupo voluntario 25
Carrera universitaria 3 nocturna	Grupo voluntario 26	Grupo voluntario 27	Grupo voluntario 28	Grupo voluntario 29	Grupo voluntario 30

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de documentos institucionales

De acuerdo al cuadro anterior, en cada grupo voluntario habrá entre 1 y dos personas apoyando la clase para el total esperado de 60 colaboradores del Banco de Occidente apoyando una clase mensual en los semestres señalados, con esto se espera tener una participación entre 450 y 540 colaboradores realizando trabajo comunitario.

Los voluntarios se ubicarían en cinco puntos estratégicos de las comunas. Al final del año se espera haber visitado once comunas en estratos 1,2 y 3 con un aproximado de habitantes 1500 habitantes asesorados considerando que en cada uno de los puntos haya una asistencia promedio de 25 a 30 personas.

Aplicación

Informar previamente a los habitantes de la comuna, la visita de los colaboradores banco, acordar con los líderes de las comunas los puntos de encuentro. Los colaboradores contarán con el material de apoyo para su actividad.

El tema elegido a tratar en la asesoría debe cumplir con un objetivo: compartir ideas prácticas que los miembros de las comunas puedan aplicar a su vida diaria para mejorar uno o varios aspectos de su vida.

✓ Condiciones

- Los temas de asesoría a abordar son de libre elección de los participantes
- En ningún momento se debe promocionar los servicios del banco de occidente, el conocimiento transmitido es propio del colaborador no debe corresponder a material o información confidencial de la organización

11.1.4 Notificador de cumplimiento

El reconocimiento al buen desempeño es una de las necesidades manifestadas por los colaboradores. Pero este punto hace referencia al reconocimiento del trabajo diario. Por lo que se propone realizar una actividad que se consideraría temporal hasta que se interiorice como hábito por parte de los líderes.

Con esto se hace referencia a la implementación de tarjetas con las que se reconocerá la buena actitud de los colaboradores como de líderes, que a su vez conducen hacia un buen desempeño en la organización.

El trabajo de los colaboradores como el trabajo del líder será valorado a través de tarjetas las cuales se entregarán cuando se realice una entrega oportuna de documentos, informes entre otras actividades que hagan parte de la labor diaria. Cada vez que se cumpla con las expectativas de alguien más, esta persona tiene la posibilidad de reconocer el buen desempeño.

Esta implementación se propone en vista de que es común ver que un líder corrija a su equipo cuando se identifica un error pero no se reconozca al colaborador cuando caso contrario su trabajo está bien realizado, una percepción claramente manifestada en la encuesta de clima.

✓ Aplicación

Reconocer las funciones más importantes de cada cargo y tenerlas en cuenta para la asignación de tarjetas.

Inicialmente se propone entregar diez tarjetas mensuales por colaborador de la Dirección General, se limita el número de tarjetas en vista de que se busca que detrás de la entrega de cada una haya objetividad y que realmente se asigne a una persona cuando se evidencie un esfuerzo adicional en el cumplimiento de las actividades diarias.

11.1.5 Los retos sinergia

Consiste en realizar actividades totalmente independientes a la función laboral que se desempeña día a día. El propósito es lograr que los miembros de un equipo conozcan sus habilidades, de igual fortalezcan la forma en que trabajan juntos sin que la actividad guarde relación con el tema laboral. A nivel individual la propuesta busca activar la creatividad, la innovación de los colaboradores y que a la vez se compenetren y se entiendan como equipo a través del descubrimiento de sus habilidades.

✓ Aplicación

La actividad que se programe, se realizará mensualmente según las fechas establecidas en la figura 1. Cronograma Complementario de Bienestar social. Para la ejecución del mes se propone las siguientes actividades.

Cuadro 9. Programa Complementario Los retos sinergia - Descripción actividades.

Mes	Actividad	Descripción	condiciones
Febrero	Cortometraje	Apoyados con los elementos que consideren necesario, diseñaran un video de un minuto en el que compartan una obra, una situación cotidiana o cualquier otro acto que consideren les haría ganar en esta actividad	• El video se grabará únicamente con un celular. • No hay restricción en los elementos que se empleen en el video. • Todos los integrantes deberán aportar en la construcción del video. • El video se realizará durante el tiempo que dure la actividad • Al final de la actividad los videos serán vistos por todos para elegir el mejor
Abril	Pictionary	Un juego conocido	Gana el equipo que le lleve

		que consiste en adivinar una palabra a través de un dibujo, en el que los participantes deben adivinar la palabra que unos de sus miembros elabora en el tablero	menos tiempo adivinar los dibujos elaborados por sus compañeros a lo largo de la actividad.
Junio	Quien quiere ser millonario	Una prueba de conocimiento general, en la que los diferentes equipos deberán responder a las preguntas publicadas durante la actividad	• Evitar el uso de celulares durante la actividad • Gana el equipo con el mayor número de respuestas correctas
Agosto	El tesoro	Los participantes deberán encontrar los elementos escondidos al interior de la organización. Para encontrarlos deberán seguir las pistas	Gana el equipo que haya encontrado el mayor número de elementos escondidos.
Octubre	Disfraces	Los equipos deberán escoger un tema para elaborar sus disfraces y ambientar la escena para la fotografía final	Gana el equipo con el disfraz grupal más creativo Para definir al ganador se tomará una foto de cada equipo con el que se definirá el ganador

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de la encuesta de clima laboral y documentos institucionales

✓ Condiciones

Los equipos estarán conformados entre 15 y 20 participantes, quienes deben pertenecer a una misma área.

Bimestralmente participarán seis equipos, para el mes siguiente en que esté programada la nueva actividad, tendrán prioridad los equipos que hayan quedado en lista de espera, en seguida estarán los que se hayan inscrito por primera vez, finalmente se tendrá en cuenta a aquellos equipos que ya hayan participado en el año.

La fecha en que se ejecute la actividad, se programará un grupo en la mañana y uno en la tarde, cada grupo conformado por tres equipos elegidos al azar.

Para la actividad octubre no hay restricción de equipos, pueden participar todas las áreas de dirección general.

✓ Restricciones

Una persona no podrá participar con dos equipos diferentes en el año a menos que haya sido promovida a un área nueva o se haya realizado cambio de contrato.

11.2 CRONOGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR SOCIAL

El cuadro 2 corresponde al cronograma propuesto para la ejecución de las actividades complementarias, en ella se muestra las fechas en que se planea realizar la ejecución del plan.

Las fechas de ejecución para las actividades se ubicaron en el cronograma teniendo como base al calendario laboral de la organización, tomando la información como restricción para delimitar las fechas tentativas para llevar a cabo cada actividad.

11.2.1 Restricciones para delimitar el cronograma:

- Los últimos días del mes hay mayor carga de trabajo, dado que se concluyen temas de cierre de mes, principalmente para las áreas operativa, debido a generación de informes y publicación de resultados, aunque cada área tiene funciones diferentes, los dos puntos anteriores son comunes en el Banco.
- En las fechas cercanas a las quincenas laborales la carga laboral es igualmente alta, generalmente por tema de nómina, causación de intereses entre otros.

Para obtener una distribución equitativa con las actividades mensuales, se propone ejecutar Los retos sinergia en la primera quincena del mes mientras, Apoyo Voluntario Corporativo se ejecutaría en la segunda quincena. Asesoría se realizará los días sábados en la mañana con un tiempo de participación de 4 horas en las que se realizará la visita a la

comuna asignada. Mientras reto se realizará al interior del lugar de trabajo ocupando una hora de la jornada laboral del día viernes.

En vista de que la carga laboral en general es más alta en la segunda quincena se propone ejecutar el módulo de liderazgo democrático trimestralmente dentro de la primera quincena organizada en dos sesiones, cada una de 8 horas para cumplir con módulos de 16 horas.

Figura 1. Cronograma Programa Complementario de Bienestar Social

2017	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Enero																															
Febrero																															
Marzo																															
Abril																															
Mayo																															
Junio																															
Julio																															
Agosto																															
Septiembre																															
Octubre																															
Noviembre																															
Diciembre																															

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de la encuesta de documentos institucionales

Actividades Complementarias⁵⁸

Salario Emocional complementario (tiempo personal y transporte)

Módulo de liderazgo democrático

Los retos sinergia

Notificador de cumplimiento

Apoyo voluntario corporativo



11.3 ESTIMACIÓN DE PRESUPUESTO PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR SOCIAL

Para realizar el cálculo estimado del presupuesto necesario para llevar a cabo cada actividad se tendrá en cuenta la experiencia como estudiante en práctica del banco de Occidente, dada la participación en el desarrollo de las actividades, se conoció el costo promedio de los recursos que la organización cancela a sus proveedores para la ejecución de las actividades.

⁵⁸ El color de salario emocional y notificador de cumplimiento es el mismo dado que estas actividades se desarrollarán a lo largo del año.

Tabla1. Presupuesto Estimado Plan Complementario de bienestar Social

Actividad	Recurso	Costo unitario	Canto. por actividad	periodicidad	Cant o. Anual	Costo Estimado Anual
Salario Emocional complementario (tiempo personal y transporte)	Tiempo personal	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ -
	Transporte diario	\$ 220.000	2	diario	276	\$121.440.000
Subtotal						\$121.440.000
Módulo de liderazgo democrático	Profesional	\$1.200.000	2	trimestral	4	\$ 9.600.000
	Material de apoyo por persona	\$ 5.000	160	sesión	4	\$ 3.200.000
	Refrigerio por persona	\$ 5.000	160	sesión	4	\$ 3.200.000
Subtotal						\$ 16.000.000
Apoyo voluntario corporativo	Transporte	\$ 220.000	1	Mes	9	\$ 1.980.000
	Material de apoyo	\$ 5.000	60	Mes	9	\$ 2.700.000
	Refrigerio	\$ 5.000	60	Mes	9	\$ 2.700.000
Subtotal						\$ 7.380.000
Notificador de cumplimiento	Tarjetas	\$ 30.000	16	Paquetes (mil)	1	\$ 5.760.000
Subtotal						\$ 5.760.000
Los retos sinergia (Cortometraje)	Bonos por premiación	\$ 400.000	1	Mes	1	\$ 400.000
Los retos sinergia (Pictionary)	tableros de apoyo	\$ 200.000	1	Mes	1	\$ 200.000
	Bonos por premiación	\$ 400.000	1	Mes	1	\$ 400.000
Los retos sinergia (Quien quiere ser millonario)	Herramienta de apoyo	\$ 50.000	1	Mes	1	\$ 50.000
	Bonos de premiación	\$ 400.000	1	Mes	1	\$ 400.000
Los retos sinergia (El tesoro)	Bonos de premiación	\$ 400.000	1	Mes	1	\$ 400.000
Los retos sinergia (Disfraces)	Bonos de premiación	\$ 500.000	3	Mes	1	\$ 1.500.000
Subtotal						\$ 3.350.000
					total	\$153.930.000

De acuerdo a la tabla1. Para salario emocional complementario se requiere contratar únicamente servicio de transporte para realizar los recorridos diarios.

Módulo de liderazgo requiere contratar un profesional en el tema, adicional el refrigerio y material de apoyo sobre la base teórica de la formación.

Apoyo voluntario corporativo, se requiere de transporte para llevar a los colaboradores hasta la institución donde brindarán apoyo, en el lugar se entregará refrigerio durante su participación.

EL notificador de cumplimiento se desglosa en los costos por ciclo de vida del desarrollo del software necesario para apoyar la propuesta.

Los retos sinergia, se incluyen las herramientas que serán necesarias para el desarrollo de cada actividad, igualmente se incluye el valor total de bonos que podrán ser cajeados por los colaboradores de acuerdo a su necesidad por ropa, alimentos, entre otros. Bimestralmente se tendrá un equipo ganador. Únicamente en octubre cuando se espera tener mayor participación se premiará a tres equipos cada uno con \$500.000.

Teniendo en cuenta todos los recursos estimados para la ejecución del programa complementario de bienestar social se espera emplear un costo de \$153.930.000. Aproximadamente según estimaciones basadas en la experiencia propia como estudiante en práctica de la organización.

11.4 PERSONAS REQUERIDAS EN EL PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE BIENESTAR SOCIAL

De acuerdo a la demanda de trabajo que implica el desarrollo de cada actividad del programa complementario, en el cuadro 10. Se propone un número de personas de acuerdo a la actividad a ejecutar.

Igualmente se podrá observar que el apoyo de la coordinadora se tiene en cuenta en cada actividad, dado que es la persona que se encargará de analizar cada situación para mejorar los resultados de la actividad para cumplir con el objetivo de cada una. Se propone dos coordinadoras para no concentrar la carga de trabajo.

Las auxiliares se encargan de toda la logística de la actividad incluyendo negociación con proveedores.

Para el programa Los retos sinergia, dado el número de participantes, y el esfuerzo necesario para la ejecución serán dos auxiliares las encargadas de brindar apoyo bimestralmente en esta actividad.

Cuadro 10. Personal requerido para ejecución de programa complementario de bienestar social

Programa	Observación	Personal Encargado	Personal de apoyo	Descripción del trabajo
Salario Emocional complementario	Tiempo personal	Coordinadora 1	Auxiliar 1	- El colaborador diligencia el formato de solicitud de tiempo a compensar, la coordinadora estudia y autoriza el caso. - La auxiliar valida que el tiempo sea compensado según las condiciones del beneficio.
	Transporte	N/A	Auxiliar 2	La auxiliar contrata el servicio de transporte y valida mensualmente el cumplimiento de asistencia en los buses y asigna los cupos
Módulo de liderazgo democrático	Profesional	Psicólogo Clínico	Auxiliar 1	- El profesional que trabaja con la organización en temas de formación y fortalecimiento. - Auxiliar realiza el contacto y coordina la logística de la actividad.
Apoyo voluntario corporativo	Trabajo realizado con Colaboradores voluntarios	Coordinadora 2	Auxiliar 2	- La coordinadora acompaña el desarrollo de la actividad. - La auxiliar coordina la logística para la actividad y la contratación de proveedores
Notificador de cumplimiento	Desarrollo y mantenimiento de aplicación	Auxiliar de soporte técnico		El área se encargará validar y controlar el buen funcionamiento de la herramienta
Los retos sinergia	Cortometraje	Coordinadora 1	Auxiliar 1 y 2	- La coordinadora acompaña el desarrollo de la actividad. - La auxiliar coordina la logística para la actividad incluyendo la contratación de proveedores
	Pictionary	Coordinadora 2	Auxiliar 1 y 2	
	Quien quiere ser millonario	Coordinadora 1	Auxiliar 1 y 2	
	El tesoro	Coordinadora 2	Auxiliar 1 y 2	
	Disfraces	Coordinadora 1	Auxiliar 1 y 2	

Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de documentos institucionales

12 CONCLUSIONES

Los planteamientos de la calidad de vida laboral permitieron identificar cuáles fueron las principales necesidades de los colaboradores de la dirección general de la organización que no lograron ser atendidas con los programas de bienestar social desarrollados en los últimos tres años y que de alguna manera estas necesidades insatisfechas pudieron representar riesgo tanto para el bienestar de los colaboradores como para el desarrollo de la organización. Aunque no se obtuvieron registros de algún acontecimiento extraordinario, se infiere que algunas incapacidades relacionadas con dolores musculares, trastornos de sueño, migraña, depresión, y otras enfermedades laborales fueron producidas por el riesgo al que estuvieron expuestos los colaboradores al no contar con un programa de calidad de vida laboral integral y más completa.

Se planteó un programa complementario con el que se logró abordar las categorías propuestas por Walton que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral de la dirección general Cali, sin embargo se puede reconocer que en materia de bienestar para sus colaboradores, la organización ha realizado un gran esfuerzo por garantizar la seguridad y salud en el trabajo, por lo que las condiciones físicas objetivas están bien valoradas. Dado lo anterior como esfuerzo adicional, en este proyecto se abordó principalmente las condiciones subjetivas que hacían falta en el programa de bienestar desarrollado por la organización en los últimos años.

A través del contenido del programa complementario se buscó fortalecer específicamente el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal del colaborador para que este pueda desarrollar su crecimiento tanto personal como familiar, por otra parte se buscó reducir la carga de trabajo centralizada y a su vez ampliar la participación de los colaboradores en el desarrollo de su trabajo. Se tuvo en cuenta las observaciones puntuales de los colaboradores al manifestar interés por contribuir con la comunidad. Finalmente, se buscó desarrollar una serie de actividades que faciliten un espacio para el desarrollo de competencias y mejorar la disposición frente al desarrollado de las actividades laborales de igual manera se fortaleciera el trabajo en equipo.

Para el desarrollo de este trabajo se tuvo dificultad para recolectar información dado que la organización es altamente hermética con la información que tiene que ver con sus colaboradores y las practicas que se desarrollan al interior de la misma, por lo que se limitó la facilidad para aplicar encuestas o entrevistas. Incluso no se tuvo acceso a todos los resultados de la encuesta, estos fueron entregados parcialmente, incluyendo únicamente el área de estudio con la que se trabajó. En el aparte 11.4, se limitó el número de personas requeridas para la ejecución de las actividades de acuerdo al número de colaboradores que ya

tienen un vínculo laboral con la organización y que a su vez han ejecutado en los últimos años los programas de bienestar de la organización a fin de no contribuir con más costos en personal. Esto teniendo en cuenta que uno de los limitantes generales de la organización para llevar a cabo las diferentes actividades ha sido el presupuesto.

El programa complementario de bienestar propuesto en este trabajo puede considerarse como una prueba piloto en la organización que más adelante puede ser aplicado tanto en las áreas comerciales de la organización en la ciudad de Cali así como en las diferentes regionales de la organización en el país. Esto en vista de que en la propuesta, las diferentes actividades planteadas permiten ajustarse a diferentes contextos de la organización. Por otra parte la identificación de los puntos críticos en la organización a partir de los resultados de la encuesta y su relación con las enfermedades laborales puede ser un nuevo campo de estudio en el que se pueda ampliar la caracterización del burnout y el estrés laboral presente en la organización a partir de la identificación de aspectos específicos que podrían desencadenar la aparición de estos síndromes con el propósito de prevenir esos riesgos y brindar calidad de vida laboral desde el enfoque de la salud puntualmente.

13 RECOMENDACIONES

El desarrollo de este trabajo se realizó en base a tres dimensiones de la encuesta de clima organizacional, dado el alcance que tiene el área de Bienestar social de la organización, sin embargo según el anexo 15.2 encuesta clima organizacional, aún se tiene la dimensión imparcialidad y camaradería por analizar y definir cuáles serían los puntos críticos a mejorar. De igual manera en este trabajo se tuvo en cuenta principalmente los puntos críticos de los resultados de la encuesta lo que significa que aún hay aspectos por mejorar dentro de las dimensiones analizadas.

El plan de acción realizado en el punto 11, se realizó en base al modelo de Walton, sin embargo Dada la multifuncionalidad de la Calidad de Vida laboral, existen diferentes modelos que permiten abordar el tema desde otras categorías con lo que se puede ofrecer bienestar a los colaboradores mediante propuestas diferentes a las planteadas en este trabajo. Incluso es tema importante de investigación las enfermedades laborales, por lo que se puede ofrecer un programa que esté enfocado en la salud del colaborador.

14 BIBLIOGRAFÍA

1. ALMUNEDA SEGURADO, Torres; ANGULLÓ Esteban; Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología psicosocial, Universidad de Oviedo psicothema. Oviedo. 2001 vol. 14 No 4 pág. 831 – 832.
2. ARAUJO ALVAREZ, Juan Manuel; TRUJILLO FERRARA, José Guadalupe. De Morbis Artificum Diatriba 1700-2000. Salud pública, México. vol.44 No 4. 2002 http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342002000400010
3. ARDILA Rubén, “Calidad de vida: una definición integradora” {en línea}. {Enero 17 de 2017}. Revista Latinoamericana de Psicología, Bogotá, vol. 35, núm. 2, 2003, pág. 163. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>
4. Banco de occidente. Informe de generación de valor social 2015. <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/55940b1d-abd8-4614-a426-fdb391cf1f30/balance-generacion-de-valor-social-2015.pdf?MOD=AJPERES>
5. BLANCH, Josep M.; SAHAGÚN, Miguel; CANTERA, Leonor y CERVANTES, Genís; Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas; Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones; Vol. 26 No2, Madrid, 2002. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316500007>
6. BERENGUER SUBILS, María José. Síndrome del edificio enfermo: factores de riesgo. España, Ministerio de Trabajo. NTP 289 http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_289.pdf
7. Colombia. Ministerio de trabajo. {en línea}. {Enero 18 de 2017}. Recuperado en http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/5185-2745-banco-de-occidente-2015-2017tif-45-pages.html
8. Colombia. Ministerio de Trabajo.
9. Colombia. Ministerio de Trabajo. En http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html
10. Colombia. Ley No 1562. Diario Oficial Congreso de la República 11 julio 2012. En ministerio de Trabajo www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamento-trabajo.html

11. Colombia. Decreto único reglamento de trabajo. Diario Oficial Congreso de la República. En ministerio de Trabajo
12. www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamento-trabajo.html
13. CORREA Dalila Alves; Et. Al. Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. Revista de investigación académica, ISSN-e 0329-3475, N°. 30, 2013, págs. 145-163.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3iUZpk14CZMJ:hhttps://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4237669.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
14. CREUS SOLÉ, Antonio. Técnicas para la prevención de riesgos laborales. Fundamentos de las técnicas de seguridad y prevención de riesgos laborales primera edición. ISBN: 9788426717351 Páginas: 1210
http://www.marcombo.com/Descargas/9788426717351%20-%20Tecncias%20para%20la%20Prevenci%F3n/EXTRACTO%20DEL%20LIBRO_TECNICAS%20PARA%20LA%20PREVENCION%20DE%20RIESGOS%20LABORALES.pdf
15. DURÁN María Martha. Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. Revista nacional de administración, *Costa Rica diciembre 2009*.
16. ECHEMENDÍA TOCABENS, Belkis. Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. Revista Cubana de higiene y epidemiología. Ciudad de la Habana, vol.49 no.3 sep.-dic. 2011. Pág.643.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032011000300014
17. EQUIPO VERTICE; Retribución de personal (recursos humanos); Fundación vértice emprende; España, 2007. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=Hbq_kXSc4Z8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false
18. FLORES, Noelia; Et. al. Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores con discapacidad. Instituto universitario de integración en la comunidad, universidad de salamanca. Salamanca, junio 2010.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9GtgaXJutPgJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3262811.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

19. FRENCH DAVIS, Ricardo. Organización Internacional del Trabajo. macroeconomía para el empleo decente en américa latina y el caribe por www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2010/459069.pdf
20. GARCÍA ALLEN Jonathan. Burnout (Síndrome del quemado): cómo detectarlo y tomar medidas. Psicología y mente. España. 2017 <https://psicologiaymente.net/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>
21. GARCÍA VINIEGRAS, Carmen Regina; El bienestar psicológico: dimensión subjetiva de la calidad de vida; Revista electrónica de psicología Iztacala; Vol. 8 No 2; septiembre 2005. Recuperado de: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15b6081c61f55cef?projector=1>
22. GRANADOS, Isabel. Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios revista IIIPSI Facultad de Psicología Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú, Vol. 14 No2 – 2011. Pág.217.
23. HUERTA RIVEROS, Patricia, Et Al. “Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales” {en línea}. {Enero 17 de 2017}. Revista de ciencias sociales Vol. No. 4, Octubre - Diciembre 2011, pág. 659, ISSN 1315-9518. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022784008>
24. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). España. No65 de 2016 <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1286>
25. LÓPEZ MAS, Julio; motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg; Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM; Vol. 8, N° 15, Lima, Perú 2005. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
26. MANSILLA, Fernando; FAVIERES, Alejandra. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Ayuntamiento de Madrid salud pública. Pág. 8 - 20. <http://madridsalud.es/publicaciones/saludpublica/RiesgosPSICOSOCIALES.pdf>
27. MAÑAS, Miguel Ángel; SALVADOR, Carmen; BOADA, Joan; GONZÁLEZ, Esperanza y AGULLÓ, Esteban; La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional; Psicothema; Vol., 19 No3 ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG; Almería, España, 2007. <http://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>
28. MARRAU, María Cristina. El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. Fundamentos en

- Humanidades. Argentina, 2009 pág. 169 – 172.
<http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-19-167.pdf>
29. MASLOW, Abraham Harold; Motivación and personality; Ediciones Díaz de santos; Madrid – España 1991. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=8wPdJ2Jzgg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=abraham+maslow&ots=F_j_VtTqgm&sig=t6gl-8HufCTd9hYxLw83o7NdeZk#v=onepage&q=abraham%20maslow&f=false
 30. MCGREGOR, Douglas Murray; La teoría X y la teoría Y; Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación, vol. 4, 1960. Recuperado de:
http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf
 31. Mejores empresas para trabajar: la idea es que todos ganen. {en línea}. {Enero 18 de 2017}. Bogotá, Portafolio. Recuperado en:
www.portafolio.co/tendencias/mejores-empresas-idea-ganen-86334
 32. MONTROYA ZULUAGA, Paula. MORENO, Sara. Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. Psicología del caribe, Antioquia. 2012, Vol. 29. Pág. 217.
<http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v29n1/v29n1a11.pdf>
 33. Nación. Todo poderoso {en línea}. {Enero 18 de 2017}. Bogotá, Revista Semana. marzo 17 de 2012. Recuperado en:
www.semana.com/nacion/articulo/todo-poderoso/255038-3
 34. NADER, Martín; PEÑA BERNATE, Sandra Patricia; SÁNCHEZ SANTABÁRBARA, Emilio; Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia; Revista Estudios gerenciales, Vol. 30 No 130, 2014. Recuperado de:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1762/PDF
 35. OMAR, Alicia; Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor; Revista de psicología Liberabit; ISSN 1729-4827; Vol. 17 No 2, Lima- Perú, 2011. Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci_arttext
 36. PEIRÓ José María Et al. Tratado de psicología del trabajo. Calidad de Vida laboral. España. Pág. 163.
<http://bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/peiro%20priet%20-%20calidad%20de%20vida%20laboral%20vol%202%20cap%206.pdf>

37. SÁNCHEZ CHARPENTIER, Olga. Factores Intra y extra laborales de los y las trabajadoras de una empresa pública de Costa Rica. Revista Semestral No 17 Octubre 2009 ISSN 1409-4568. <http://www.redalyc.org/pdf/448/44812828002.pdf>
38. Seguridad y salud en el trabajo. Organización Internacional del Trabajo En <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang-es/index.htm?ssSourceSiteId=empent>
39. TITO HUAMANI, Pedro; El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas; Revista de Investigación de la Facultad de Ciencia Administrativa UNMSM; Año 6 No 12 Lima, Perú, 2003. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9841/9281>

15 ANEXOS

15.1 ENTREVISTA

1. ¿Qué tipo de trabajo realiza principalmente el área de Bienestar con las dimensiones sobre las cuales tiene mayor grado de influencia?

Como se menciona en la pregunta hay dimensiones sobre las cuales se tiene mayor grado de influencia, sin embargo es importante mencionar que la organización trabaja en red, es decir el trabajo de un área es el insumo para la otra dentro de la vicepresidencia de recursos humanos.

Continuando con la idea de red, se puede considerar que el área de bienestar se encarga de realizar un primer acercamiento con las áreas de la organización en general, por lo que nuestro enfoque es generar un diagnostico que será empleado en el plan de acción de bienestar, de igual manera el diagnostico se convierte en insumo para las demás áreas de la vicepresidencia.

Ya considerando la pregunta en sí, se puede decir que el diagnostico nos permite detectar las áreas donde es necesario mejorar el clima laboral desde las dimensiones de Credibilidad, Camaradería y Respeto principalmente, aunque nuestro trabajo incide principalmente en estas dimensiones, no significa que a las demás dimensiones no le prestemos atención.

A grandes rasgos se puede decir que se busca mejorar clima organizacional a través del acercamiento del líder con su equipo de trabajo apoyando a los líderes de cada área mediante talleres y asesoría, con lo cual se busca fortalecer las habilidades que son relevantes en el cargo que desempeñan.

2. ¿Cómo interviene Bienestar Social en el fortalecimiento del trabajo en equipo?

Como se mencionó inicialmente nuestro insumo es el diagnostico en el cual se busca identificar principalmente:

- Desempeño de las habilidades del líder frente a las necesidades del cargo
- Desempeño del líder y su equipo de trabajo.

Una vez se tiene los resultados el rol de la coordinadora es brindar asesoría y apoyo a los líderes que lo requieran, se podría considerar también que en casos puntuales de desacuerdo entre los miembros de un equipo, el rol de la coordinadora es de mediador, capaz de ofrecer soluciones objetivas siempre alineada con las políticas de la organización.

Considerando la importancia de la comunicación en general y en la organización, este es uno de los enfoques de mejoramiento continuo para la organización por el cual nosotros desde el área también lo trabajamos en las diferentes actividades que desarrollamos.

3. Después de revisar cada una de las dimensiones, ¿Qué elementos considera que ayudan a generar una buena percepción por parte de los colaboradores en cuanto a su líder y equipo de trabajo?

Las fortalezas en la organización no están generalizadas por lo que no es posible determinar las causas que puntualmente favorecen los resultados, sin embargo se contempla como posible las relaciones favorables como la afinidad entre los miembros dentro del equipo de trabajo lo que hace que se sientan bien a nivel general en las dimensiones evaluadas, de ahí los resultados obtenidos.

Aunque si pensamos en que el estilo de liderazgo es individual se considera que gran parte de los resultados está sujeto a esta variable.

4. ¿Qué elementos considera usted que afecten buena percepción por parte de los colaboradores en cuanto a su líder y equipo de trabajo?

El resultado del área de igual manera al caso anterior se atribuye a características individuales de los miembros del área, en este caso pudo incidir el ingreso de un nuevo líder, la reciente conformación del equipo de trabajo, incluso inconformidades con el estilo de liderazgo.

No se deja de lado la posibilidad de que se haya implementado un nuevo proyecto con lo cual se haya generado cambios al interior del área y que este factor haya incidido en la inconformidad de los colaboradores, podría tratarse de dificultad para adaptarse a la nueva tecnología más aún que en los últimos años hemos venido implementando nuevos proyectos entre ellos un sistema de operaciones completamente diferente al que siempre se trabajó.

5. ¿Qué practicas promueve el área para incentivar el trabajo por la comunidad?

Dentro de la organización no existe un área o departamento encargado de Responsabilidad Social. Lo que se puede ver es que las diferentes áreas trabajan con iniciativas individuales pero no existe un proyecto a nivel organizacional en el que los **colaboradores** participen.

Por otra parte la **organización** tiene un proyecto en el cual se premia y financia ideas de fundaciones y organizaciones que contribuyen en la recuperación del medio ambiente.

Se considera que se contribuye mediante la calidad en el servicio entregada a los **clientes**, esto a través de las asesorías, capacitaciones y conferencias en las que se invita a los clientes a participar.

Por otra parte en fin de año se impulsa el apoyo a familias de escasos recursos a través de donaciones a fundaciones que solicitan apoyo a la organización, para esto se organiza y dispone de cajas en cada área para que se depositen los aportes, inicialmente se entrega una lista de lo que se espera recolectar en cada área. En general, la participación siempre ha sido mayor a la esperada.

6. ¿Qué canales de información se emplean desde el área para mantener informados a los colaboradores sobre asuntos o cambios importantes?

La comunicación formal es jerárquica de arriba hacia abajo. La comunicación se realiza usualmente a través de llamadas o correos electrónicos, desde la coordinación de la dirección general hacia los gerentes de cada área y a su vez cada gerente debe comunicar a su equipo de trabajo acerca de las notificaciones recibidas.

De igual manera las novedades o inquietud con respecto a los servicios de bienestar como tal la realiza el colaborador de forma individual de acuerdo a sus necesidades o inconformidades por los mismos canales de comunicación mencionados.

Cabe resaltar que las actividades no laborales como recreo deportivas, familiares, entre otras se realiza mediante mailing enviado a todos los usuarios banco y es el colaborador directamente quien tramita su solicitud.

7. ¿Qué practicas realiza Bienestar Social para fortalecer la imagen de la organización frente a los empleados?

Esta entidad financiera se ha encargado de construir una buena imagen hacia fuera de la organización, con esto se espera y asume que la percepción al interior de la organización por parte de los colaboradores sea igualmente positiva.

Se puede considerar que a la comunidad en general le gustaría trabajar en esta organización al considerarla sólida y con un clima laboral muy positivo de acuerdo a lo que publican los medios de comunicación

Por otra parte se considera que dado el origen familiar de la organización, esto hace que hoy en día se conserve esta imagen de calidez e interés continuo de la organización por el bienestar de sus colaboradores, permitiéndoles sentirse parte de la organización, por lo que activamente no se realiza alguna actividad que incentive o fortalezca la imagen organizacional.

8. ¿Cómo interviene el área para forjar o desarrollar un estilo de liderazgo acorde para cada jefatura?

En los dos últimos años la organización ha venido trabajando con un modelo de estrategia corporativa, el objetivo del área es lograr que los líderes se encuentren alineados frente a la estrategia en mención. Para ello se desarrollan herramientas de formación con lo que se busca fortalecer el liderazgo transformador capaz mejorar el trabajo en equipo al interior de cada área.

9. ¿Qué hace para considerar las potencialidades de cada jefe y fortalecerla en función del equipo de trabajo que tiene a cargo?

No considera que este aspecto esté bajo el alcance del área de recursos humanos

10. ¿Cómo apoya bienestar las iniciativas de formación y crecimiento laboral en los colaboradores?

Actualmente en la organización se entrega auxilios educativos, un dinero que se deposita en la cuenta del colaborador con el fin de que aporte con una parte de su matrícula, esto incluye carreras tecnológicas y profesionales, se consideran también el posgrado.

Por otra parte tenemos colaboradores que solicitan licencia no remunerada para viajar al exterior con el fin de especializarse o aprender un nuevo idioma, en la organización se realiza la gestión para cubrir el cargo hasta que el colaborador regrese al culminar sus estudios.

En parte el horario flexible también permite que los colaboradores estudien ya que puede salir un poco más temprano de lo habitual para llegar a sus universidades o institutos.

11. ¿Qué mecanismos emplean para incentivar la participación de los colaboradores en el desarrollo de nuevas ideas?

No considera que este aspecto esté bajo el alcance del área de recursos humanos

12. ¿Qué tipo de trabajo realiza el área para contribuir en el equilibrio del trabajo con la vida personal de sus colaboradores?

El interés del Banco por garantizar el bienestar de sus colaboradores es una de las bases por lo que se ha trabajado en los últimos años por ofrecer a los colaboradores permisos por calamidad de manera que puedan atender sus casos personales, de igual manera en gran parte de las áreas se ofrece un horario flexible con lo que los colaboradores tienen diferentes jornadas y pueden elegir la que les sea más conveniente incluso en días de feria o eventos nacionales se ajusta el horario con el propósito de que los colaboradores puedan disfrutar de las celebraciones.

Es importante mencionar que las áreas que no disfrutan de este beneficio son aquellas áreas que están de cara al cliente, sin embargo se busca ofrecer una fecha diferente en la que puedan compensar tiempo y se puedan organizar para realizar actividades recreo deportivas si así lo prefieren.

De igual manera el área de recursos humanos viene adelantando un proyecto con el que se busca promover el deporte en los colaboradores.

13. ¿cómo reconoce o compensa bienestar el esfuerzo adicional “extramilla” que realizan los colaboradores?

Dentro de recurso humanos existen responsable encargados de los incentivos de los colaboradores, quienes trabajan con una plataforma a través de la cual los colaboradores califican entre ellos el servicio recibido, el nivel de satisfacción se mide en puntuación generada en la plataforma con esto el área trabaja con los mejores puntajes generando reconocimiento para aquellos colaboradores que han sido bien calificados.

El reconocimiento se realiza en la plataforma e incluso en el correo corporativo, de igual manera con lo cual se busca reconocer el servicio entregado por los colaboradores. Por correo también se publican los reconocimientos por ascensos y por promover buenas practica

14. ¿Qué otras prácticas realiza el área que considere contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores?

Como parte de seguridad y salud en el trabajo a todos los colaboradores se autoriza la realización de exámenes médicos periódicos con el fin de prevenir enfermedades laborales. Se realiza actividades deportivas con lo que se busca mejorar la salud de los colaboradores, adicional se realizan actividades que involucran la familia con lo cual se busca fortalecer su vínculo, para ello se celebran los días del padre, madre niño entre otras con lo que se invita a todos los miembros a compartir.

15.2 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2013

Dimensiones - Encuesta de Clima Laboral

Dimensiones	× General
Credibilidad	85
Respeto	76
Imparcialidad	62
Camaradería	85
Orgullo	89

Dimensiones y Variables

Dimensiones	× General
Credibilidad	
Comunicación	82
Competencia	86
Integridad	87
Respeto	
Apoyo	73
Participación	77
Cuidado	79
Imparcialidad	
Equidad	48
Ausencia de favoritismo	53
Justicia	85
Camaradería	
Fraternidad	85
Hospitalidad	90
Sentido de equipo	81
Orgullo	
Orgullo por el trabajo personal	93
Orgullo del equipo	87
Orgullo de la empresa	89

Dimensión Credibilidad - Variables y Reactivos

Variables		Ā General
Comunicación		
1	Información	82
2	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	80
3	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	83
4	Accesibilidad	83
5	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	84
6	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	83
Competencia		
7	Coordinación	85
8	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	87
9	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	76
10	Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura	92
11	Delegación	81
12	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	80
13	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada	82
14	Visión: Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla	91
Integridad		
15	Confiabilidad	79
16	Mi jefe cumple sus promesas	82
17	Mi jefe hace lo que dice	83
18	Un despido masivo sería la última opción a la que recurriría esta empresa	74
19	Honestidad: Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética	94

Dimensión Respeto - Variables y Reactivos

Variables		 General
Apoyo		
20	Desarrollo - Valoración profesional	74
21	Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	63
22	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	85
23	Reconocimiento - Valoración personal	71
24	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales	67
25	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	75
Participación		
26	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas	77
27	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo	77
Cuidado		
28	Entorno de trabajo	85
29	éste es un lugar físicamente seguro para trabajar	90
30	éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	80
31	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo	84
32	Vida personal	74
33	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal	78
34	Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal	69
35	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	76

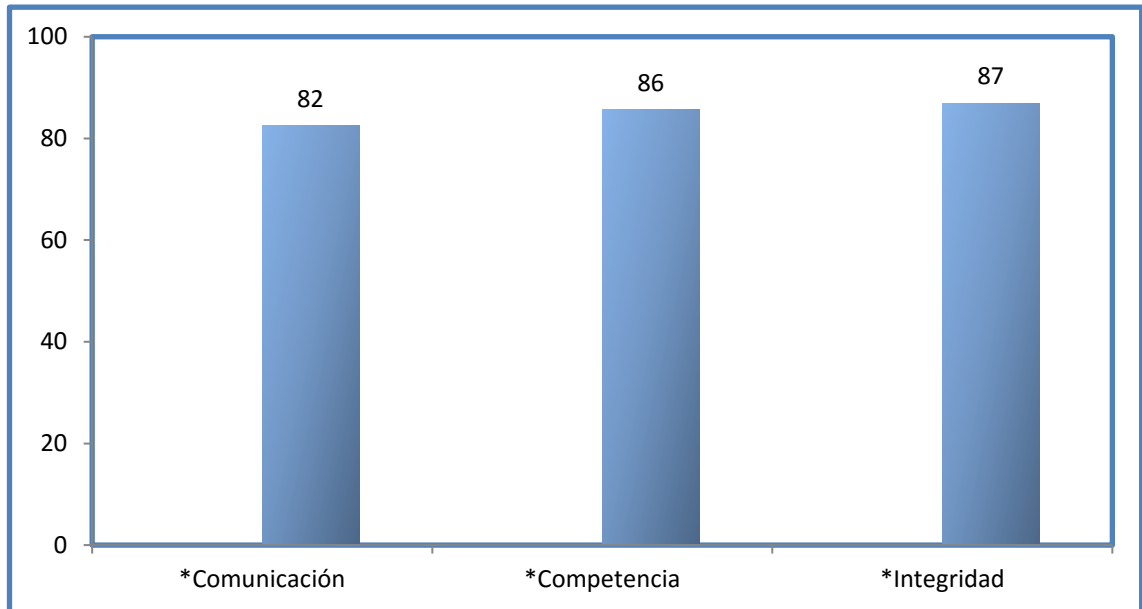
36	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes	71
----	--	----

Dimensión Orgullo - Variables y Reactivos

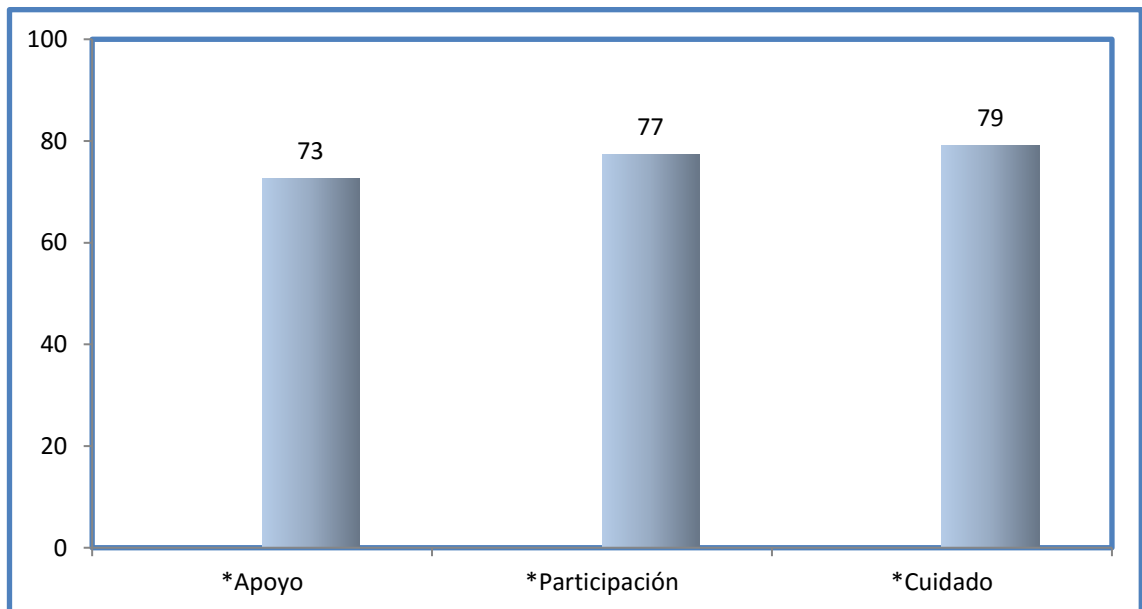
Variables		Ā General
Orgullo por el trabajo personal		
37	Mi contribución aquí es importante	93
38	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más	92
Orgullo del equipo		
39	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo	96
40	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo	77
Orgullo de la empresa		
41	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	83
42	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí	95
43	Aquí, nos gusta venir a trabajar	91
44	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad	86
45	Apreciación General: Tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar para trabajar	88
46	Indicador del vínculo Empresa - Colaborador	89

GRÁFICAS

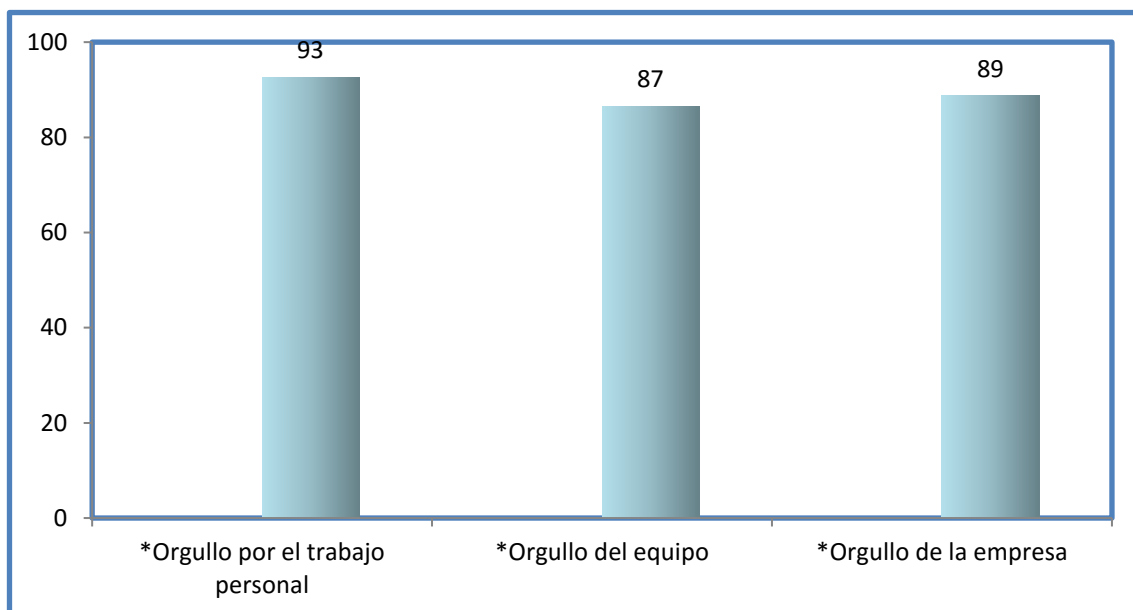
Dimensión Credibilidad – porcentaje de favorabilidad por variable



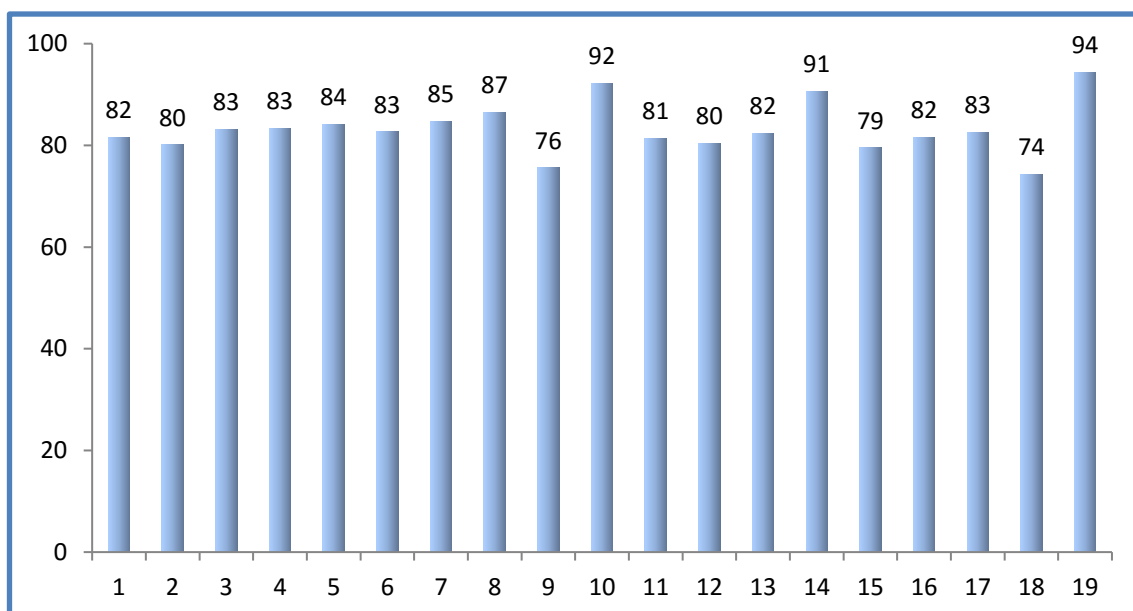
Dimensión Respeto - porcentaje de favorabilidad por variable



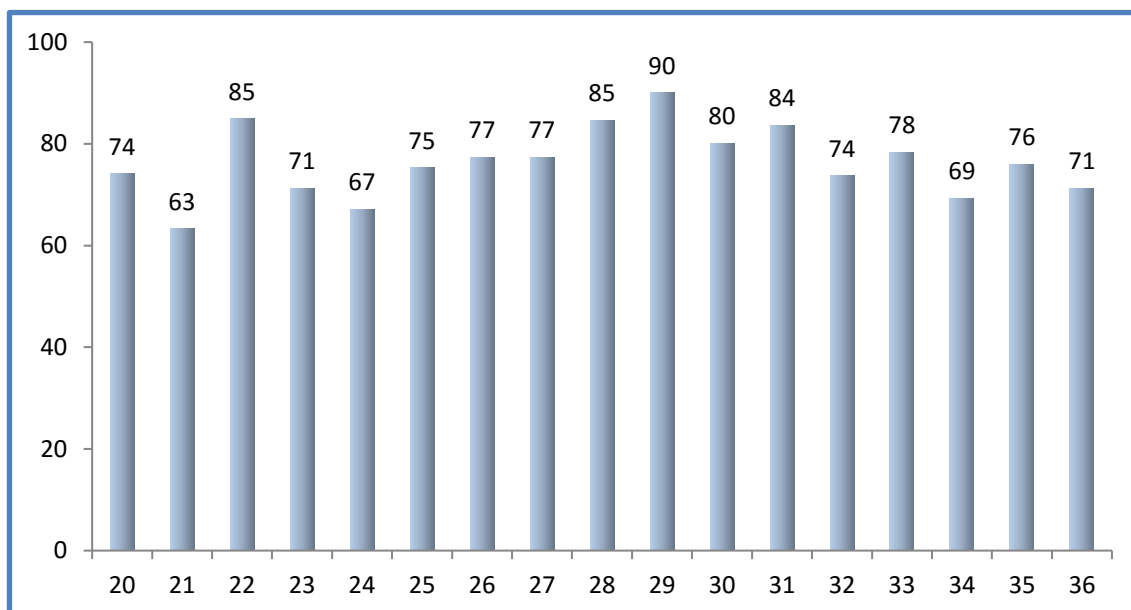
Dimensión Orgullo - porcentaje de favorabilidad por variable



Dimensión Credibilidad – porcentaje de favorabilidad por reactivos



Dimensión Respeto – porcentaje de favorabilidad por reactivo



Dimensión Orgullo – porcentaje de favorabilidad por reactivo

