

Diseño de un programa de bienestar laboral para el personal de la Clínica los Rosales S.A
en la Ciudad de Pereira 2021 - 2022

Autores:

Johanna Castellanos Robayo

Sara Juliana Martínez Morales

María Alejandra Posso López

Universidad Católica de Pereira

Facultad de Ciencias Humanas, Sociales y de la Educación

Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones

Pereira

2021

Tabla de Contenido

1. Introducción..... 8

2. Presentación de la organización 9

 2.1. Reseña histórica..... 9

 2.2. Misión 11

 2.3. Visión 11

 2.4. Valores corporativos..... 12

 2.5. Objetivos estratégicos..... 12

 2.6. Política de calidad..... 13

 2.7. Actividad económica 13

 2.8. Organigrama..... 13

 2.9. Mapa de procesos 14

 2.10. Unidades estratégicas de negocio (portafolio)..... 15

 2.11. Cobertura..... 15

 2.12. Tamaño..... 15

3. Diagnóstico..... 16

 3.1. Técnicas para la recolección de la información..... 16

 3.1.1. Encuesta..... 16

 3.1.2. Diseño del instrumento 16

 3.2. Resultados 18

 3.2.1. Atracción..... 18

 3.2.2. Desarrollo 22

3.2.3.	Retención	26
3.2.4.	Consolidado	30
4.	Identificación y/o priorización de la necesidad	33
5.	Justificación	35
6.	Marco conceptual.....	36
6.1.	Concepto.....	36
6.2.	Componentes del Bienestar Laboral	39
6.3.	Intervenciones.....	43
6.3.1.	Comunicación positiva.....	43
6.3.2.	Actividad física.....	45
6.3.3.	Mindfulness	47
6.3.4.	Teoría de demandas y recursos laborales	47
7.	Intervención	50
7.1.	Objetivo general	50
7.2.	Objetivos específicos	50
7.3.	Estrategias, tácticas e indicadores	50
7.4.	Cronograma	55
8.	Resultados.....	56
9.	Conclusiones y Recomendaciones	89
9.1.	Conclusiones	89
9.2.	Recomendaciones	90

10. Referencias	92
11. Apéndices	96
11.1. Encuesta	96
12. Anexos.....	99
12.1 Cuestionario de Bienestar Laboral General- qBLG.....	99

Tabla de graficas

Gráfica 1. El área de Desarrollo Humano aplica el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.....	18
Gráfica 2. El área de Desarrollo Humano cuenta con descriptivos de cargo específicos para realizar los procesos de selección.	19
Gráfica 3. El formato de requisición de vacante que posee la Clínica cuenta con los campos necesarios para que el área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante que necesita.....	19
Gráfica 4. El tiempo que transcurre desde el momento de la solicitud de la vacante hasta la contratación, está dentro de los tiempos requeridos por cada tipo de cargo (operativo, profesional, especializado)	20
Gráfica 5. El personal seleccionado y vinculado para cubrir una vacante, cumple con los requisitos de formación académica y experiencia laboral descritos en el perfil de cargo.....	21
Gráfica 6. En el proceso de reclutamiento de personal, se utilizan varias fuentes para la publicación de la vacante. Las vacantes publicadas llegan a diferentes públicos.....	21
Gráfica 7. El proceso de selección de personal está estructurado bajo el modelo de competencias.....	22
Gráfica 8. La Clínica brinda espacios de aprendizaje dentro de la organización	22

Gráfica 9. La Clínica ofrece espacios de educación continuada para fortalecer su talento humano (cursos, capacitaciones, diplomados, etc.....)	23
Gráfica 10. Dentro de la Clínica existen grupos de aprendizaje que fomentan el crecimiento profesional de manera formal o informal.	24
Gráfica 11. La Clínica promueve en los colaboradores la realización de nuevos estudios como: pregrado, posgrado, maestría y doctorados.....	24
Gráfica 12. Dentro de la clínica existe la posibilidad de aplicar o ascender a este al momento de culminar un estudio nuevo	25
Gráfica 13. La Clínica facilita el tiempo y permisos a los colaboradores para el desarrollo educativo.....	25
Gráfica 14. El proceso de inducción y capacitación es adecuado para el desarrollo de las labores.....	26
Gráfica 15. La clínica se preocupa por fomentar buenas relaciones interpersonales entre pares que promuevan la mejora en la calidad de vida de los colaboradores.....	26
Gráfica 16. La Clínica cuenta con un programa de bienestar laboral que impacta positivamente a los colaboradores	27
Gráfica 17. Las habilidades de los colaboradores están siendo utilizadas al máximo.....	28
Gráfica 18. El trabajo de los colaboradores es valorado y reconocido dentro de la clínica	28
Gráfica 19. Los colaboradores son respetados por los jefes y pares de la clínica	29
Gráfica 20. Los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus labores (físicos, tecnológicos, dotación, humanos, financieros, entre otros).....	29
Gráfica 21. Los horarios, turnos y dinámicas de la Clínica, permiten que los colaboradores concilien el tiempo entre familia y trabajo	30
Gráfica 22. Consolidado de categoría de atracción	30
Gráfica 23. Consolidado de categoría de desarrollo	31

Gráfica 24. Consolidado de categoría de retención 31

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama 13

Ilustración 2. Mapa de procesos..... 14

Ilustración 3. Diagrama de Ishikawa – Baja retención del personal 33

Ilustración 4. Intervenciones basadas en la teoría de demandas y recursos laborales 48

Ilustración 5. Modelo Teórico de Bienestar Laboral General..... 56

Tabla de tablas

Tabla 1. Preguntas de la encuesta: Diagnóstico de necesidades de los procesos del área de Desarrollo humano de la clínica los Rosales S.A 17

Tabla 2. Conceptos de bienestar laboral..... 38

Tabla 3. Estrategias, tácticas e indicadores 50

Tabla 4. Cronograma 55

Tabla 5. Medias en puntajes de escalas..... 59

Tabla 6. Programa de bienestar laboral - Clínica los Rosales S.A..... 61

}

Resumen

El presente proyecto de intervención tiene como objetivo diseñar un plan de bienestar laboral para la Clínica los Rosales, a partir de la aplicación del cuestionario de bienestar laboral General de JM Blanch, compuesto por dos dimensiones: bienestar psicosocial y efectos colaterales, se logró identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el bienestar laboral y así mismo, evidenciar las necesidades a intervenir en la organización objeto de estudio, a partir de estos hallazgos se generó un plan de acción, que permitió establecer estrategias fundamentadas bajo el concepto de bienestar laboral, componentes e intervenciones, dirigido a todos los funcionarios involucrando su núcleo familiar con la intención de contribuir al mejoramiento en la percepción de la salud física y psicológica.

Palabras claves: Bienestar laboral, Mindfulness, Teoría de demandas y recursos laborales, Salud física, Salud mental

Abstrac

The objective of this intervention project is to design an occupational well-being plan for Clínica los Rosales, based on the application of the JM Blanch General labor well-being questionnaire, composed of two dimensions: psychosocial well-being and collateral effects, it was possible to identify the The perception that collaborators have on the well-being at work and, likewise, show the needs to intervene in the organization under study, based on these findings, an action plan was generated, which allowed establishing strategies based on the concept of labor well-being, components and interventions, aimed at all officials involving their family nucleus with the intention of contributing to the improvement in the perception of physical and psychological health.

Key Words: Work well-being, Mindfulness, Theory of demands and work resources, Physical health, Mental health

1. Introducción

El talento humano en una organización es un integrante indispensable, valioso e importante para esta, puesto que son las personas junto con sus capacidades y competencias quienes le permiten a la empresa crecer, adquirir reconocimiento, ser competitiva y lograr sus objetivos, esto se puede alcanzar gracias a la acción de la organización la cual deberá identificar las falencias existentes en la administración del talento humano; mediante un diagnóstico a los procesos de gestión humana de la organización, se puede determinar los subprocesos o elementos a intervenir, reconociendo las estrategias y metas para cumplirlo.

Teniendo en cuenta que, el colaborador debe ser uno de los recursos más importantes para cualquier compañía, estas deben procurar mantener la salud integral de las personas y por ende no generar estados de malestar, considerando que hay factores externos e internos que pueden afectar la salud física y psicológica del trabajador. De esta manera, podemos entender el bienestar laboral como la percepción que tiene el trabajador hacia su trabajo y el desempeño de este, desarrollando en él sentimientos positivos o negativos que influyen directamente en su desempeño laboral y personal.

En la revisión documental, se identificó que en los estudios realizados en entidades del sector salud, se han encaminado en identificar el malestar laboral, centrado en temas o factores como: el síndrome burnout, estrés laboral, desgaste emocional, adicción al trabajo o workaholic, entre otros. Para lo cual, sugieren estrategias de intervención que mejoren el bienestar laboral y la calidad de vida del individuo, promoviendo minimizar los factores que conllevan a causar sensaciones de malestar.

Por lo tanto, se planteó realizar una propuesta como proyecto de intervención en la Clínica Los Rosales S.A, organización que no cuenta con un programa de bienestar estructurado; para el desarrollo de este, se realizó un diagnóstico y evaluación referente a los procesos fundamentales de gestión del talento humano, que permitió obtener información de la percepción que tienen los coordinadores de áreas y colaboradores, a partir de los resultados hallados se determinó según su funcionalidad, proponer un programa de bienestar laboral que incluya aspectos de desarrollo según los requerimientos de la Clínica.

Con la elaboración del diseño del programa de bienestar y su aplicación, se espera lograr un cambio propicio y positivo en la percepción de los trabajadores hacia la empresa, en donde el empleado pueda sentirse motivado e importante para la compañía, con un ambiente laboral agradable, que le permita ser más productivo, logrando sentido de pertenencia, disminuyendo los índices de deserción laboral, repercutiendo favorablemente en la imagen de la organización, minimizando los costos incurridos por el alto índice de rotación de personal y sobre todo ser un referente de empresa donde lo que prima es el bienestar de sus colaboradores, la razón de ser de la organización.

2. Presentación de la organización

2.1. Reseña histórica

El grupo pionero, conformado por los doctores: Carlos Castillo, Ramón Augusto Rincón, Libardo Agudelo, Rafael Alarcón, Julián Vélez y Joaquín Montoya, dieron inicio al servicio de esta institución una tarde.

Era el año de 1980 y solamente hasta el 10 de septiembre del mismo año, reunieron lo necesario para abrir la primera sede, ubicada en la carrera 8 entre calles 15 y 16 en los pisos 2do y 3ro, contaba con 6 camas, una pequeña sala de urgencias y un laboratorio clínico.

Es así como La Clínica Los Rosales entra en cuatro etapas vividas, las cuales han sido de una constante lucha y esfuerzo, estas son:

Primera: “El sueño” la más emocionante.

Segunda: Ubicada cronológicamente entre los años 1980 y 1989; lapso en el cual pasan de 6 camas, una pequeña sala de urgencias y un laboratorio a tener su primer quirófano y elevar su número de camas a 11; la primera cirugía oficial realizada por el Dr. Álvaro Ossa como cirujano y el Dr. Gonzalo Moreno como anestesiólogo (hoy fallecidos), en compañía del Dr. Julián Vélez.

Estando allí compraron el lote de la carrera 9 con calle 25, donde actualmente se encuentra ubicada la clínica, e ingresaron como nuevos socios los doctores; Blas Cárdenas y Jorge Iván Ospina de Radiólogos Asociados S.A., los ortopedistas Germán Botero y Rafael Amaya, el Dr. James Mustafá y el Dr. Carlos Augusto Durango, con ellos se inicia el segundo periodo y se trasladan a la Avenida 30 de agosto con calle 51, más conocido como Turín donde permanecieron por siete años (1989 a 1996).

Durante este lapso se realizó el concurso arquitectónico para generar el proyecto de la Clínica Los Rosales, y como jueces del concurso todos los socios, ganando la firma del arquitecto Juan Carlos de León y colaboradores. Para ese entonces se retiraron del grupo el Dr. Germán Botero, Dr. James Mustafá y Dr. Carlos Castillo, e ingresaron el Dr. Edgar Ochoa Brito a la vez las sociedades Heba Ltda. y Codimer Ltda.

Tercera: Para 1994 se dio inicio al tercer período con la construcción de la actual sede, con tan solo \$ 10 millones de capital y la gran ilusión de conseguir los créditos necesarios para continuar la obra, fue financiado por el Banco Central Hipotecario quien lo considero una obra social de gran importancia para la región, a la vez que esta época se contaba con una dirigencia respetada en la capital ya que el presidente de la República era Pereirano.

Se conformaron grupos de inspección para conocer nuevas tecnologías, siendo invitados 6 o 7 a realizar recorridos por varios hospitales y clínicas en el país y en los Estados Unidos, de allí regresaron los doctores Álvaro Ardila, Olmedo Ocampo y Joaquín Montoya como los más entusiasmados, cargados con nuevas ideas, las cuales incentivaron a invertir en equipos modernos de gran tecnología.

Cuarta: Para finalizar el cuarto período en agosto de 1996, se trasladaron a la sede actual en contra de todos los obstáculos, tanto naturales como económicos.

Fueron los tiempos más duros de la empresa, llevándose a los límites de estar a punto de cerrar. En el año 2000 se ingresa a la Ley 550, siendo la primera empresa de salud del país en hacerlo. Desde entonces se inicia una etapa de desarrollo y crecimiento acelerado, convirtiéndose en sociedad anónima e ingresando nuevos y estratégicos socios, como: Coomeva, Salud Total, Audifarma y un grupo de profesionales médicos y empresarios que consideraron su aporte de gran importancia para sacar adelante una institución que hoy es orgullo de la ciudad, fruto de la perseverancia de todos los socios y empleados. (Clínica los Rosales, s.f)

2.2. Misión

La CLÍNICA LOS ROSALES S.A. presta servicios integrales de salud de mediana y alta complejidad con calidad, atención humanizada y con enfoque en la gestión del riesgo, construyendo relaciones de confianza con los clientes internos y externos, que permitan crecimiento y sostenibilidad conjunta.

2.3. Visión

En el 2023 seremos la institución prestadora de servicios de salud líder en el eje cafetero, reconocida por la excelencia en la gestión clínica, el mejor costo efectividad del sector en la

región, destacada por el servicio más humanizado y la construcción de confianza con los clientes internos y externos.

2.4. Valores corporativos

Compromiso: Capacidad de demostrar el interés por los cambios y necesidades de la empresa con responsabilidad, sentido de pertenencia, alineando los intereses personales con los objetivos de la organización.

Responsabilidad: Capacidad de cumplir con las obligaciones, asumir las consecuencias de nuestros actos buscando realizarlos de acuerdo a la noción de justicia y del cumplimiento del deber en todos sus sentidos.

Equidad: Considerar a las personas por iguales desde su individualidad sin distingo de raza, sexo, edad, condición económica, religión, educación, creencias.

Calidez: Capacidad de transmitir a los demás afectividad y cordialidad en todas las situaciones cotidianas, sin tener discriminaciones de ningún tipo.

Empoderamiento: Es la aplicación de las herramientas necesarias para asumir las responsabilidades dentro de la institución, para el mejoramiento del desempeño de sus actividades, propendiendo por la seguridad y satisfacción de los usuarios.

2.5. Objetivos estratégicos

Lograr el crecimiento rentable y sostenible del grupo

Ser la mejor opción de nuestros clientes objetivos

Alcanzar altos estándares de calidad centrados en el paciente

Innovar y desarrollar modelos de negocios, soluciones y servicios de salud

Lograr excelencia operacional

Desarrollar en forma integral el talento humano

2.6. Política de calidad

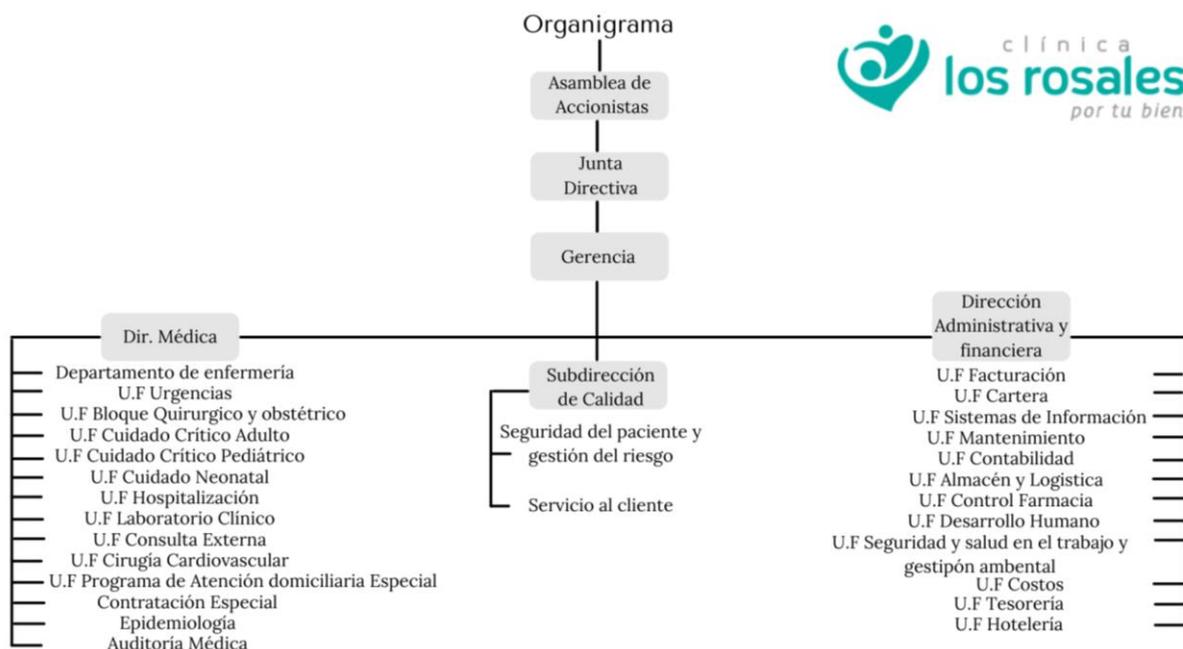
La CLÍNICA LOS ROSALES S.A trabaja por la satisfacción de sus usuarios y la comunidad, a través de la gestión de los recursos humanos, financieros, de información y ambiente físico, basada en una cultura organizacional de calidad, que busca el mejoramiento continuo de sus procesos asistenciales y administrativos de manera segura, oportuna, accesible, continua y pertinente, ofreciendo atención integral y cumpliendo la normatividad vigente.

2.7. Actividad económica

La actividad económica de la Clínica los Rosales S.A con número de identificación tributaria NIT.891409981-0 que registra en la Cámara de Comercio de Pereira corresponde a: “Actividades de hospitales y clínicas, con internación”.

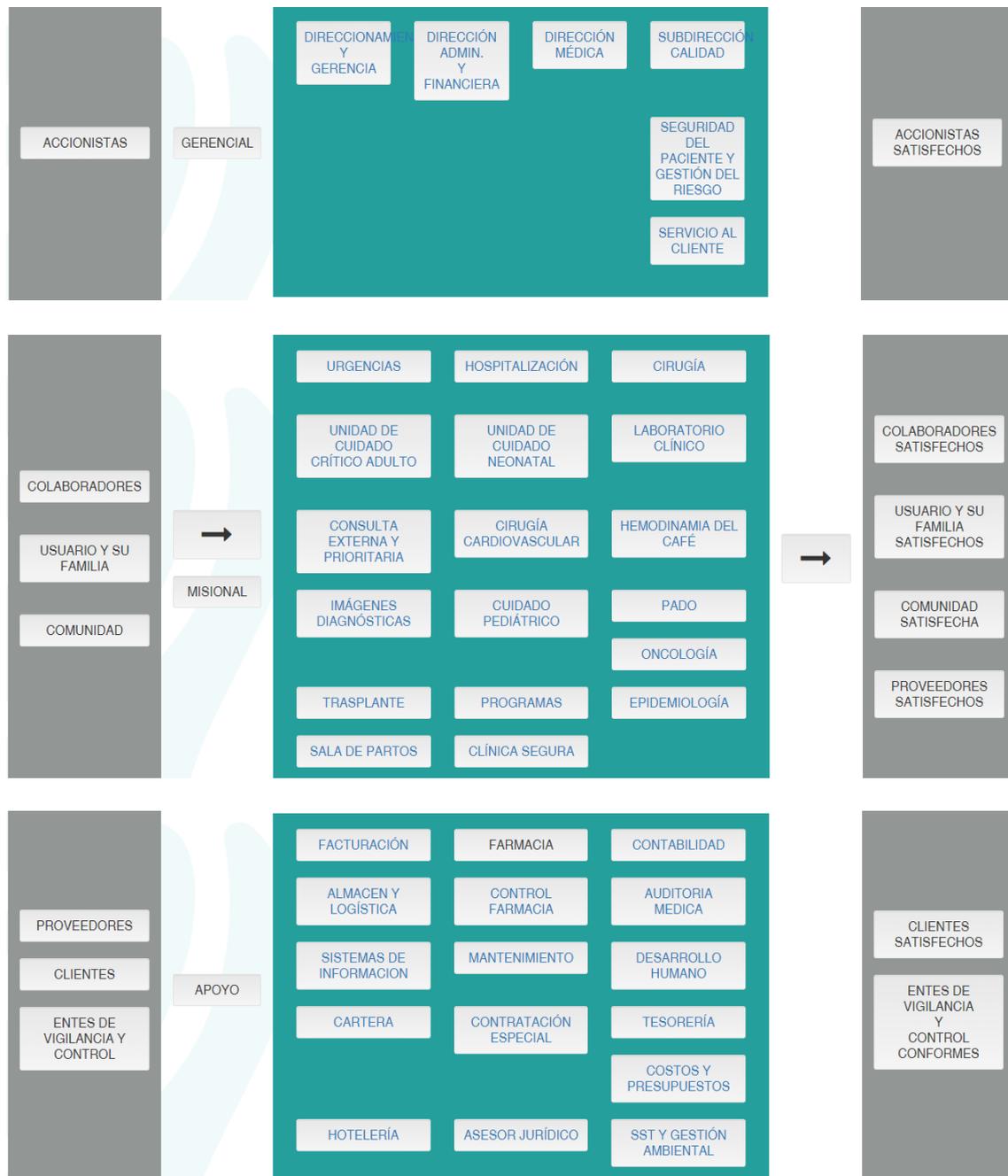
2.8. Organigrama

Ilustración 1. Organigrama



2.9. Mapa de procesos

Ilustración 2. Mapa de procesos



En el mapa de procesos de la Clínica los Rosales se identifican 3 grandes procesos: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.

El área de Desarrollo humano hace parte de los procesos de apoyo, en donde intervienen proveedores clientes internos, externos, entes de vigilancia y control, de acuerdo a sus

necesidades y expectativas y de acuerdo al flujo de información, estos satisfacen las necesidades.

Siendo un proceso de apoyo se integran los procesos de reclutamiento y vinculación, nomina, seguimiento y control de elementos de protección personal, capacitación técnica y desarrollo de personal, evaluación de desempeño, docencia servicio, retiros, entre otros.

2.10. Unidades estratégicas de negocio (portafolio)

Prestación de servicios médicos quirúrgicos, hospitalarios, laboratorio clínico, e imagenología, conformado por las unidades funcionales de: Urgencias, Hospitalización, Laboratorio clínico y servicio transfusional, Radiología, Unidad de Cuidado Crítico, Ginecobstetricia y trabajo de parto, Unidad de Cuidado Neonatal, Cirugía de II, III y IV nivel de complejidad en todas las especialidades incluyendo cirugía cardiaca, Consulta externa y consulta prioritaria, relacionados con medicina médica general y especializada.

2.11. Cobertura

La Clínica los Rosales tiene una cobertura a nivel departamental en lo que refiere al departamento de Risaralda, brindando atención a pacientes locales y remitidos de instituciones de bajo de nivel complejidad. Esta cobertura se da, debido a que la institución es de III nivel de complejidad, contando con diversos servicios y especialidades, para brindar una atención integral a los usuarios que requieran un servicio especializado.

2.12. Tamaño

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del decreto 1074 de 2015 y la resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa en GRAN EMPRESA. extraído de la Cámara de comercio de Pereira, 06/01/2021.

3. Diagnóstico

3.1. Técnicas para la recolección de la información

3.1.1. Encuesta

Para llevar a cabo el proyecto de intervención y recoger la información necesaria para realizar el diagnóstico se utilizó una encuesta, la cual como afirma Lafuente y Marin “se fundamenta en la elaboración de un cuestionario que se formula a las personas, instituciones, empresas, etc. de las cuales queremos obtener información” (2008, p. 8) en este caso, la información requería provenir de fuentes primarias, es por esto que se encuestó personal vinculado a la compañía.

3.1.2. Diseño del instrumento

Para la recolección de la información se diseñó una encuesta que permitió realizar el diagnóstico de necesidades a los procesos del área de Desarrollo humano de la clínica

El instrumento encuesta, consta de 21 preguntas divididas en 3 categorías: atracción, desarrollo y retención, cada una con 7 preguntas asignadas conforme a su temática. (ver apéndice 1).

Los participantes responden a cada elemento utilizando una escala de valoración tipo Likert de cinco opciones de respuesta: nunca, raramente, a veces, frecuentemente, siempre; entendiendo que cuando la apreciación es siempre y frecuentemente el criterio de satisfacción es alto frente a la posible necesidad y cuando la calificación se encuentra entre: nunca, raramente y a veces, indica que la necesidad es más apremiante.

Las preguntas se organizaron en el cuestionario de la siguiente manera:

Categoría de atracción: preguntas número: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.

Categoría de desarrollo: preguntas número: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20.

Categoría de retención: preguntas número: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Para efectos de la presentación de los resultados, se agrupan las preguntas que corresponden a cada una de las categorías de análisis. (ver la tabla 1)

Tabla 1. Preguntas de la encuesta: Diagnóstico de necesidades de los procesos del área de Desarrollo humano de la clínica los Rosales S.A

Categoría	Pregunta
Atracción	El área de Desarrollo Humano aplica el procedimiento de reclutamiento y selección de personal
	El área de Desarrollo Humano cuenta con descriptivos de cargo específicos para realizar los procesos de selección.
	El formato de requisición de vacante que posee la Clínica cuenta con los campos necesarios para que el área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante que necesita.
	El tiempo que transcurre desde el momento de la solicitud de la vacante hasta la contratación, está dentro de los tiempos requeridos por cada tipo de cargo (operativo, profesional, especializado)
	El personal seleccionado y vinculado para cubrir una vacante, cumple con los requisitos de formación académica y experiencia laboral descritos en el perfil de cargo.
	En el proceso de reclutamiento de personal, se utilizan varias fuentes para la publicación de la vacante. Las vacantes publicadas llegan a diferentes públicos
	El proceso de selección de personal está estructurado bajo el modelo de competencias
Desarrollo	La Clínica brinda espacios de aprendizaje dentro de la organización
	La Clínica ofrece espacios de educación continuada para fortalecer su talento humano (cursos, capacitaciones, diplomados, etc)
	Dentro de la Clínica existen grupos de aprendizaje que fomentan el crecimiento profesional de manera formal o informal.
	La Clínica promueve en los colaboradores la realización de nuevos estudios como: pregrado, posgrado, maestría y doctorados
	Dentro de la clínica existe la posibilidad de aplicar o ascender a este al momento de culminar un estudio nuevo
	La Clínica facilita el tiempo y permisos a los colaboradores para el desarrollo educativo.
	El proceso de inducción y capacitación es adecuado para el desarrollo de las labores.
Retención	La clínica se preocupa por fomentar buenas relaciones interpersonales entre pares que promuevan la mejora en la calidad de vida de los colaboradores
	La Clínica cuenta con un programa de bienestar laboral que impacta positivamente a los colaboradores
	Las habilidades de los colaboradores están siendo utilizadas al máximo
	El trabajo de los colaboradores es valorado y reconocido dentro de la clínica
	Los colaboradores son respetados por los jefes y pares de la clínica
	Los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus labores (físicos, tecnológicos, dotación, humanos, financieros, entre otros)
	Los horarios, turnos y dinámicas de la Clínica, permiten que los colaboradores concilien el tiempo entre familia y trabajo

La población elegida para la aplicación de la encuesta, fue seleccionada de acuerdo a la relación o vinculación en algunos de los procesos que se lleva a cabo el área de desarrollo humano, las coordinaciones que participaron fueron seleccionadas intencionalmente.

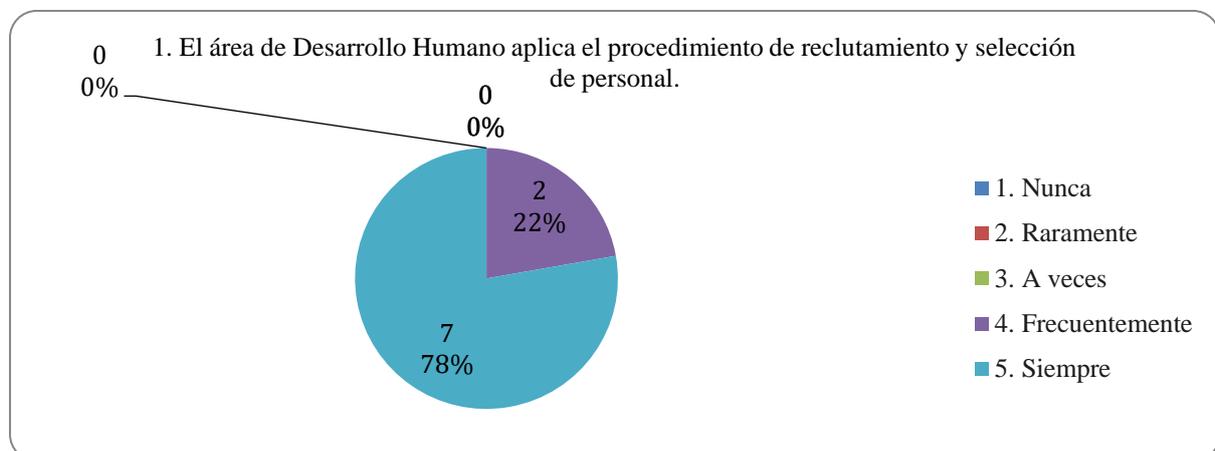
Desde la dirección médica participaron los coordinadores de: departamento de enfermería, auditoría médica y consulta externa; en la dirección administrativa y financiera los encuestados corresponden a los coordinadores de las áreas de: contabilidad, seguridad y salud en el trabajo, costos y desarrollo humano. En la subdirección de calidad se incluyeron los coordinadores líderes de las áreas de: servicio al cliente, seguridad del paciente y gestión del riesgo.

3.2. Resultados

El proceso de Desarrollo Humano de la Clínica los Rosales S.A, fue evaluado mediante 3 categorías, cada una con 7 preguntas para un total de 21 preguntas realizadas a 9 participantes, generando así 63 respuestas por cada una de las categorías en consideración: *atracción, desarrollo y retención.*

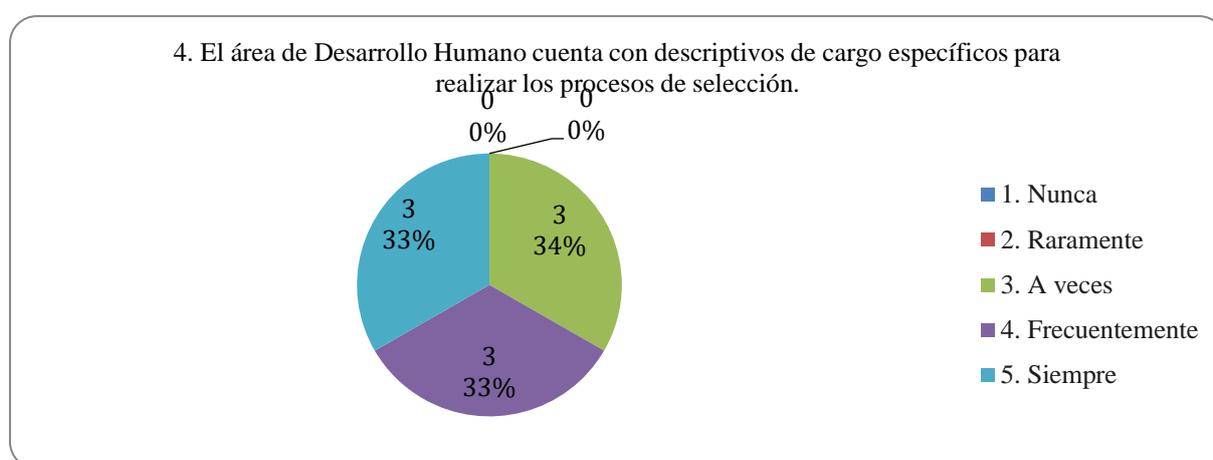
3.2.1. Atracción

Gráfica 1. El área de Desarrollo Humano aplica el procedimiento de reclutamiento y selección de personal



Con respecto a la aplicación del procedimiento de reclutamiento y selección, los resultados arrojados evidencian que este procedimiento está establecido en la Clínica y además es implementado durante el proceso, siendo así, el 78% (7) de los coordinadores de área lo categorizan como siempre es aplicado y el 22% (2) como frecuentemente de 9 participantes encuestados.

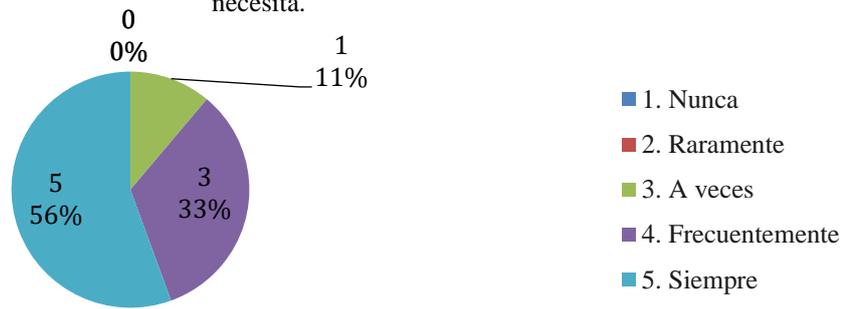
Gráfica 2. El área de Desarrollo Humano cuenta con descriptivos de cargo específicos para realizar los procesos de selección.



Como se observa en la gráfica número 2, el 66% (6) de los coordinadores manifiestan que siempre y frecuentemente durante los procesos de selección son utilizados los descriptivos de cargo y solo el 34% (3) de los encuestados consideran que a veces se cuentan con dichos descriptivos, dejando ver que, en el área de Desarrollo humano, aún no están establecidos los descriptivos de cargos para posiciones nuevas y/o específicas.

Gráfica 3. El formato de requisición de vacante que posee la Clínica cuenta con los campos necesarios para que el área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante que necesita.

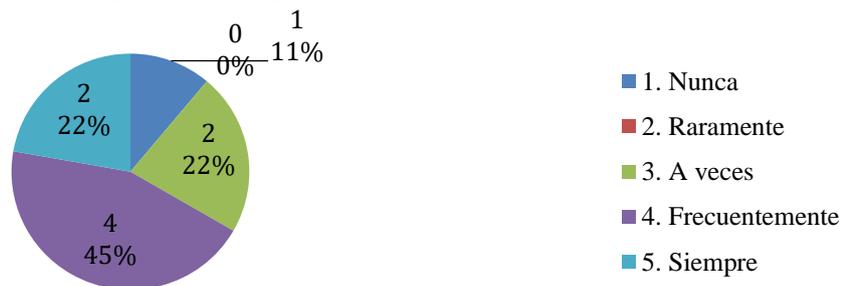
7. El formato de requisición de vacante que posee la Clínica cuenta con los campos necesarios para que el área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante que necesita.



Los participantes consideran que el formato de requisición de vacante que tiene el área de Desarrollo Humano cumple con los apartados suficientes, para realizar la solicitud de la vacante, calificándolo así, 8 de 9 personas como siempre y frecuentemente, equivalente al 89% (9) del total de encuestados.

Gráfica 4. El tiempo que transcurre desde el momento de la solicitud de la vacante hasta la contratación, está dentro de los tiempos requeridos por cada tipo de cargo (operativo, profesional, especializado)

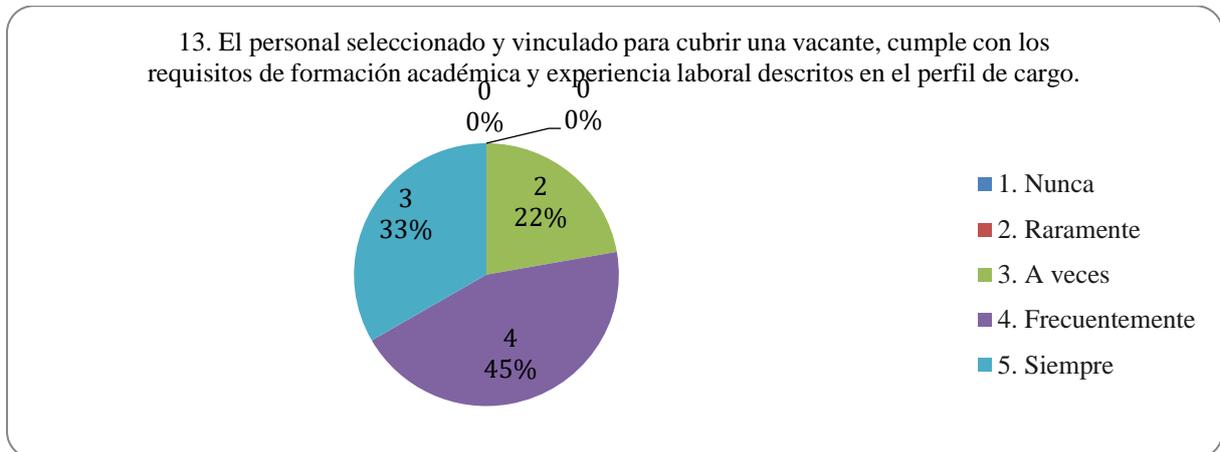
10. El tiempo que transcurre desde el momento de la solicitud de la vacante hasta la contratación, está dentro de los tiempos requeridos por cada tipo de cargo (operativo, profesional, especializado)



De acuerdo al tiempo que transcurre desde la fecha del requerimiento y la fecha de la contratación es considerado por los encuestados en un 67% (6) de cumplimiento, sin embargo, un 33% (3) lo consideran extemporáneo a lo establecido, este dato, puede presentarse por el desconocimiento de los participantes en lo que refiere a la diferenciación en tiempos de contratación para los diferentes niveles de cargos (operativo, profesional,

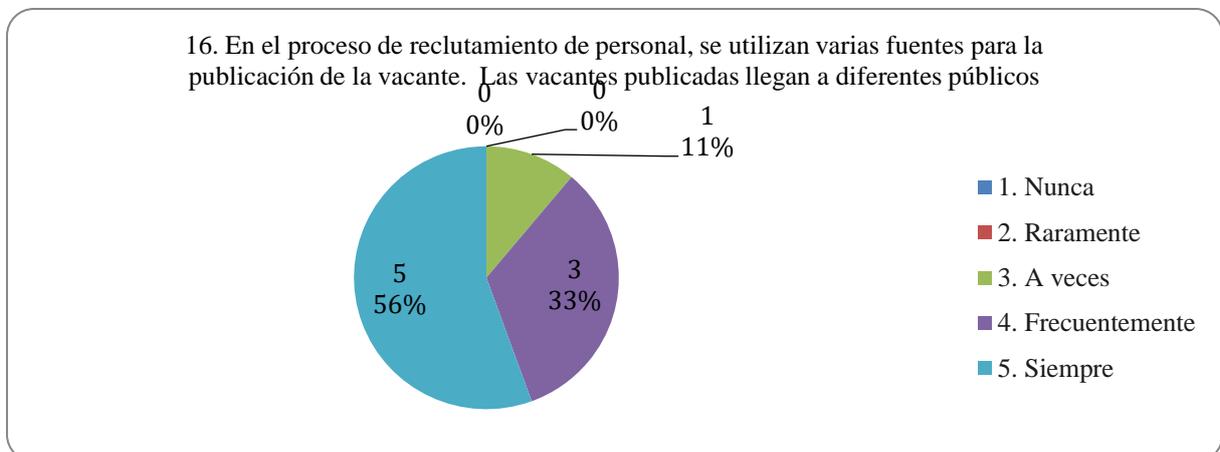
especializado), teniendo en cuenta que el área cuenta con indicadores de medición que permiten evidenciar un alto porcentaje de cumplimiento en la gestión.

Gráfica 5. El personal seleccionado y vinculado para cubrir una vacante, cumple con los requisitos de formación académica y experiencia laboral descritos en el perfil de cargo.



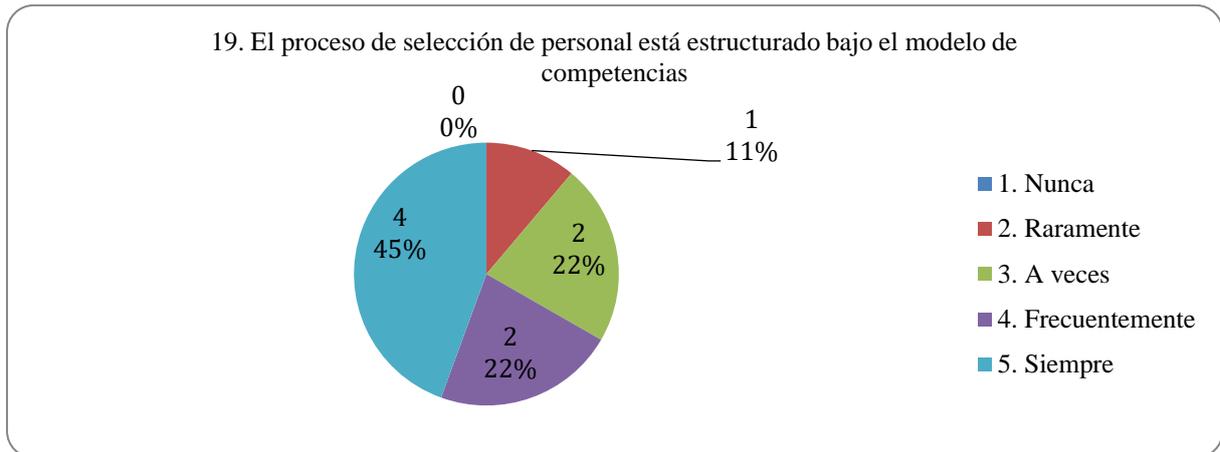
Los datos arrojados en la gráfica 5 dan cuenta que siempre y frecuentemente equivalente al 78% (7) de los participantes, considera que el personal vinculado cumple con los requerimientos establecidos en el descriptivo de perfil de cargo, mientras que, un 22% (2) lo consideran como a veces, dado que, en algunas ocasiones se vincula personal sin cumplir con los requisitos determinados en los descriptivos de perfil de cargo.

Gráfica 6. En el proceso de reclutamiento de personal, se utilizan varias fuentes para la publicación de la vacante. Las vacantes publicadas llegan a diferentes públicos.



Las fuentes de publicación de vacantes permiten llegar a diferentes públicos, considerándolo así, un 89% (8) del total de encuestados y tan solo 1 coordinador, equivalente al 11% (1) lo cataloga como a veces.

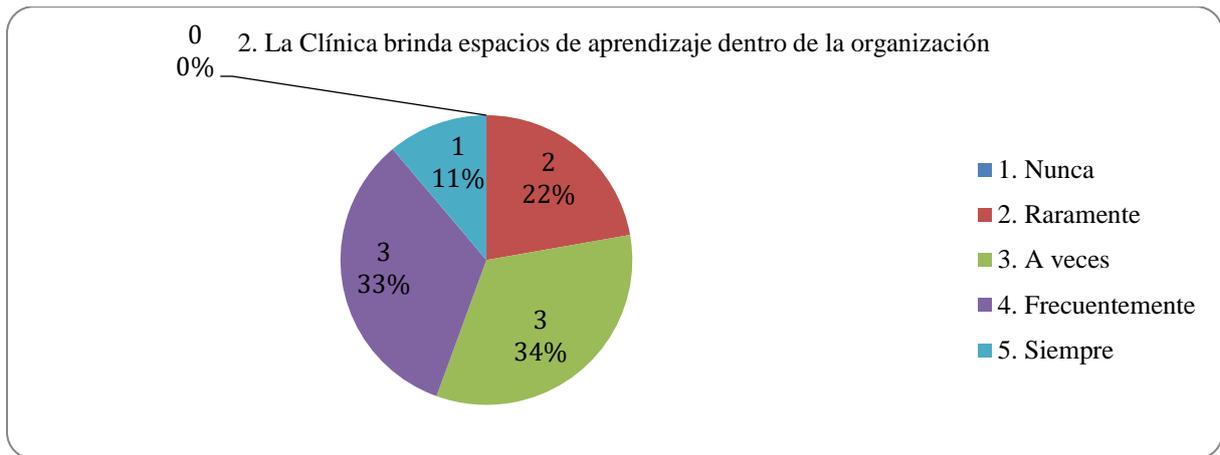
Gráfica 7. El proceso de selección de personal está estructurado bajo el modelo de competencias.



En el desarrollo del proceso de selección de personal, los participantes opinan en un 67% (6) que siempre y frecuentemente se realiza bajo el modelo de competencias, no obstante, el 33% (3) restante cree que raramente y a veces es empleado el modelo, resultando razonable, debido a que el área de reclutamiento y selección no cuenta con un modelo de selección por competencias.

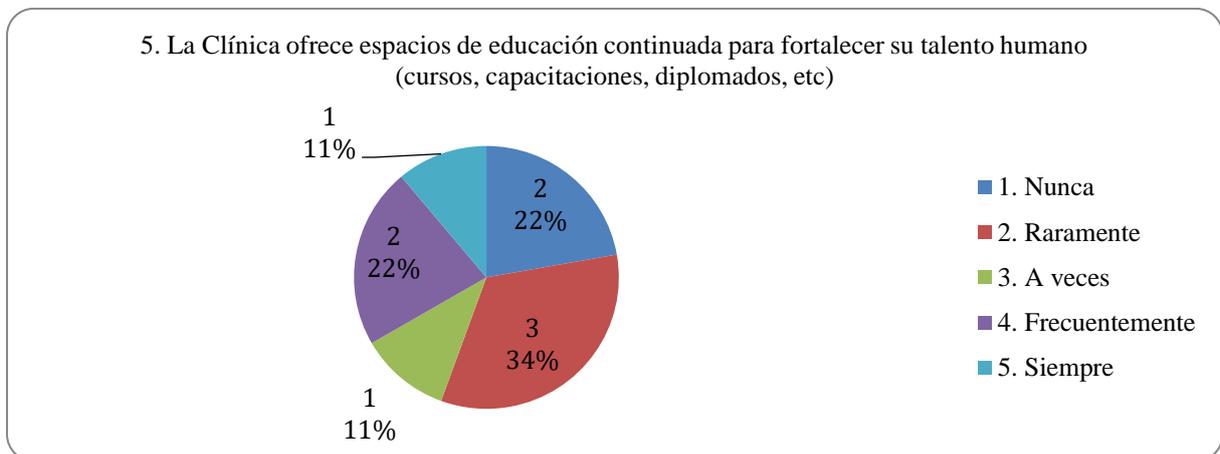
3.2.2. Desarrollo

Gráfica 8. La Clínica brinda espacios de aprendizaje dentro de la organización



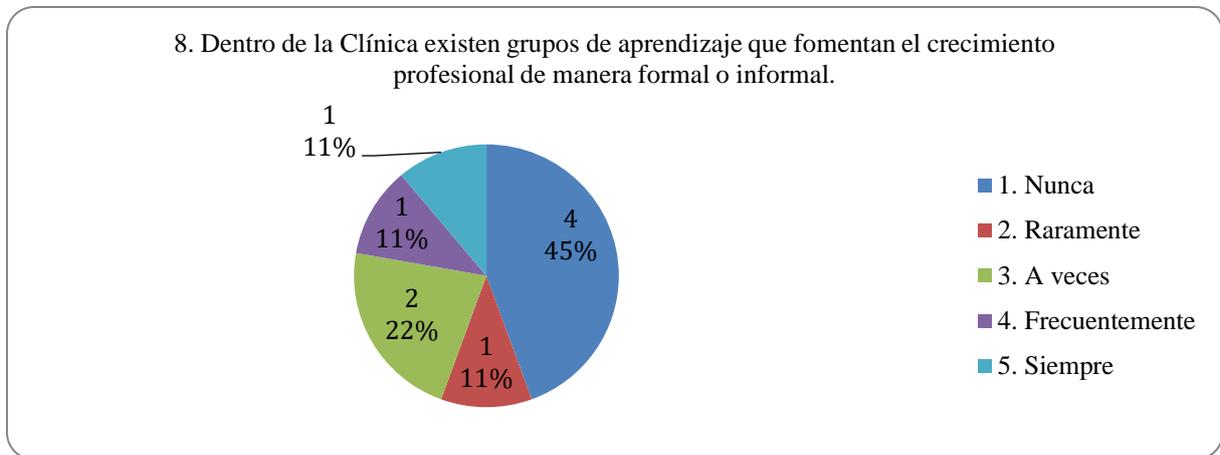
De acuerdo a los espacios de aprendizaje que la institución brinda para afianzar las capacidades y aptitudes del talento humano, se evidencia que los coordinadores de área consideran que, el 44% (4) referente a siempre y frecuentemente son dados estos espacios, al lado del 56% (5) que considera que a veces y raramente se dan. Con esto la Clínica puede aumentar la gestión en el proceso de Desarrollo.

Gráfica 9. La Clínica ofrece espacios de educación continuada para fortalecer su talento humano (cursos, capacitaciones, diplomados, etc).



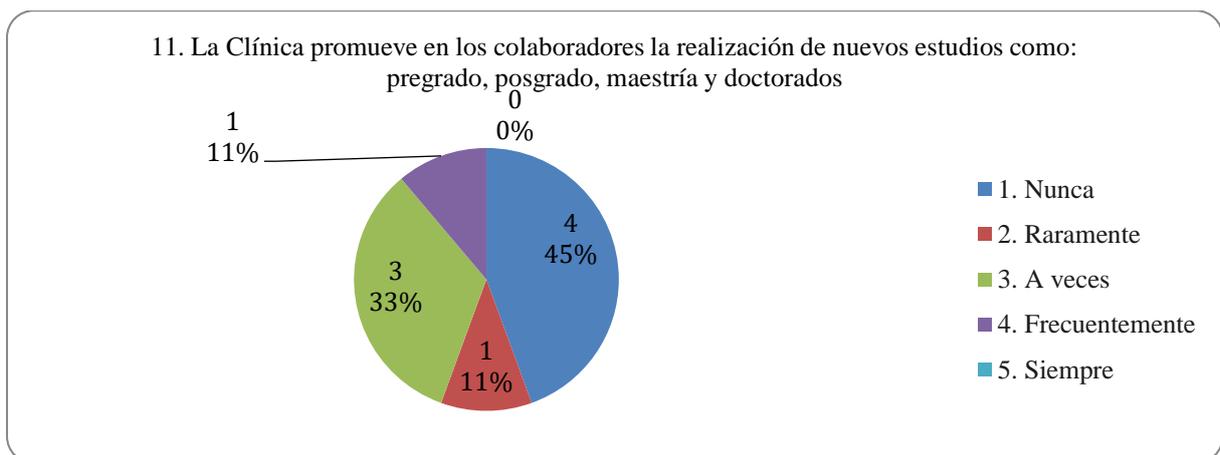
Los coordinadores de área consideran que, el 33% (3) referente a siempre y frecuentemente, hacen referencia a que la organización ofrece espacios de educación continuada, y que el 67% (6) considera que a veces, raramente o nunca se generan estas oportunidades. Evidenciando que, el trabajo en cuanto a formación y entrenamiento de su talento humano es una línea poco explorada desde Gestión Humana.

Gráfica 10. Dentro de la Clínica existen grupos de aprendizaje que fomentan el crecimiento profesional de manera formal o informal.



Los grupos de aprendizaje como apoyo en el fortalecimiento de las habilidades profesionales es considerado en la clínica en un 22% (2) como siempre y frecuentemente se genera, sin embargo, el 78% (7) considera que aún falta aumentar este tipo de estrategia, pues a veces, raramente o nunca se presenta.

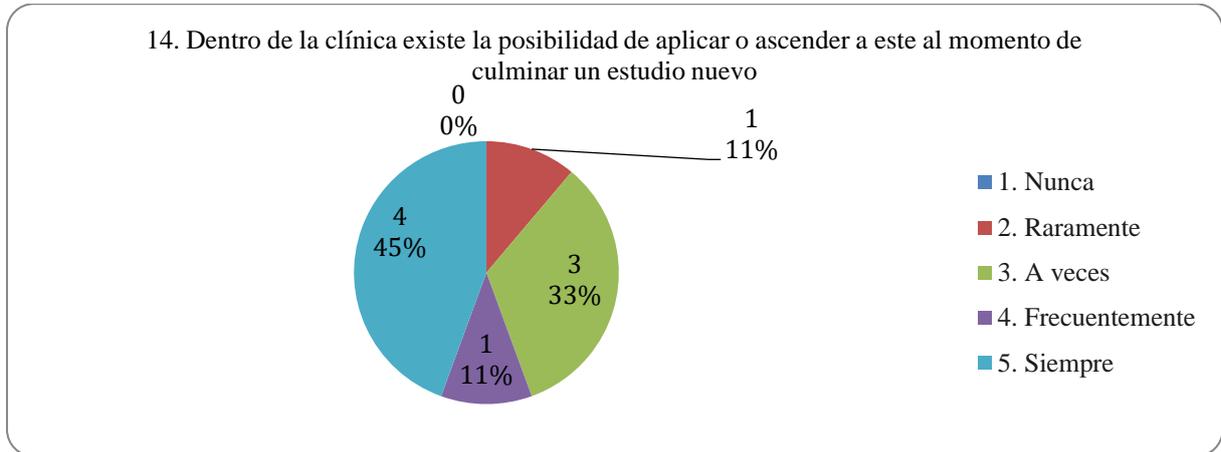
Gráfica 11. La Clínica promueve en los colaboradores la realización de nuevos estudios como: pregrado, posgrado, maestría y doctorados.



El crecimiento profesional de los colaboradores para una institución se refleja en la mejora de sus servicios. El apoyo de las organizaciones en este crecimiento es el beneficio de un todo. Para los coordinadores, el 11% (1) que corresponde a frecuentemente, la Clínica

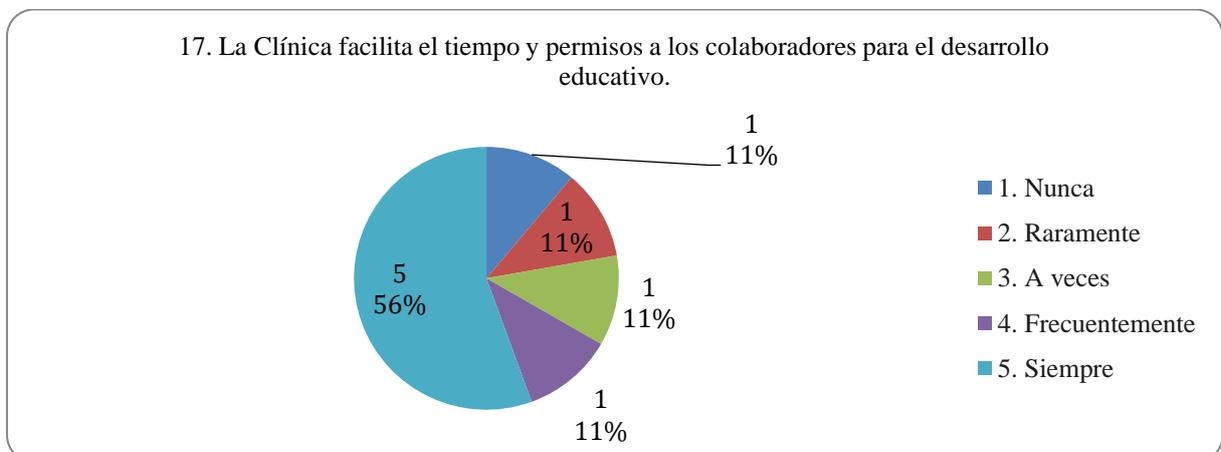
promueve la realización de estudios superiores entre sus colaboradores, por lo contrario, para el 89% (8) de ellos, a veces, raramente o nunca, no es así.

Gráfica 12. Dentro de la clínica existe la posibilidad de aplicar o ascender a este al momento de culminar un estudio nuevo



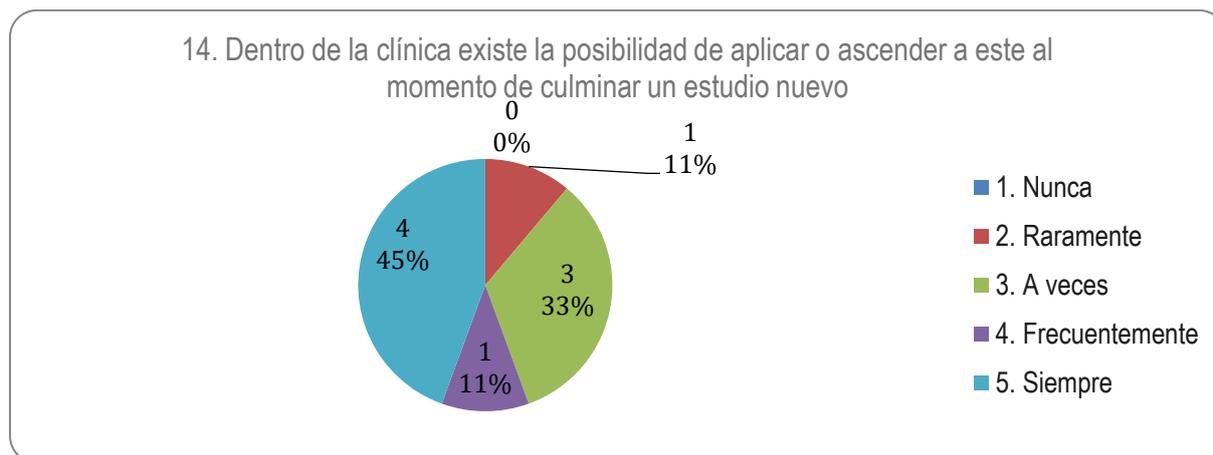
La posibilidad de aplicar o ascender dentro de la organización, corresponde dentro de siempre y frecuentemente en un 56% (5), como reflejo a lo considerado por los coordinadores en la materialización de este, en cambio, el 44% (4) referente a, a veces y raramente, no han visualizado que esta sea una posibilidad cercana.

Gráfica 13. La Clínica facilita el tiempo y permisos a los colaboradores para el desarrollo educativo.



Se evidencia que el 67% (6) correspondiente a siempre y frecuentemente, se genera el tiempo y los permisos para que el colaborador desarrolle o culmine sus proyectos educativos. Por lo contrario, el 33% (3) correspondiente a, a veces, raramente o nunca, no se genera este.

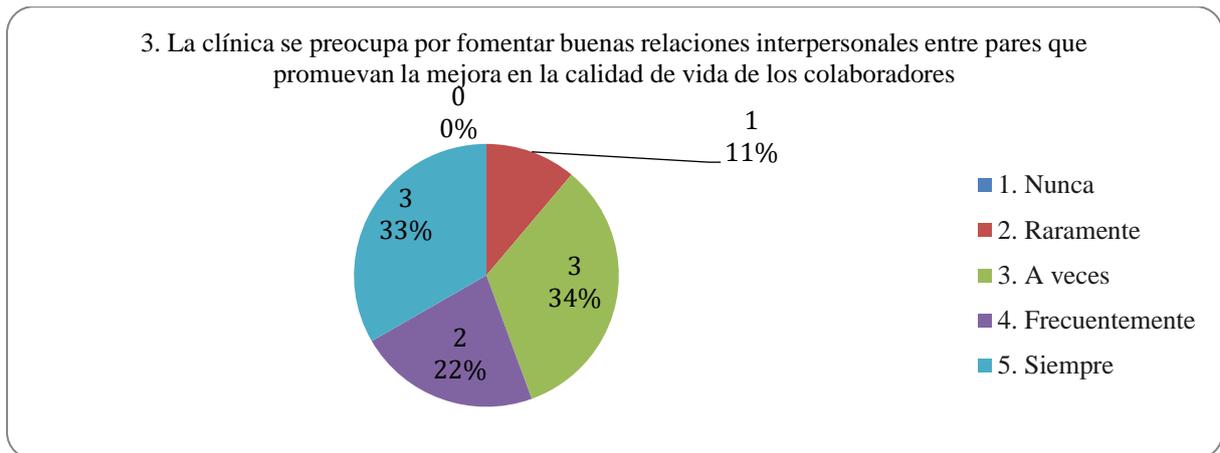
Gráfica 14. El proceso de inducción y capacitación es adecuado para el desarrollo de las labores.



Entre los coordinadores de áreas el 55% (5) estuvo de acuerdo en que siempre y frecuentemente, los procesos de inducción y capacitación son adecuados para el inicio de labores en la Clínica. Por lo contrario, el otro 45% (4) correspondiente a, a veces y nunca, considera que no es el pertinente.

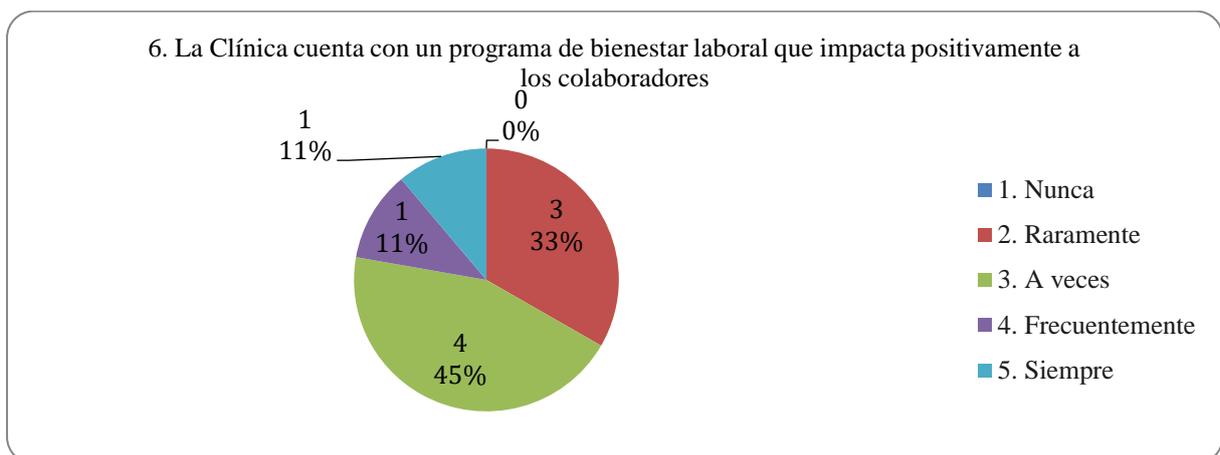
3.2.3. Retención

Gráfica 15. La clínica se preocupa por fomentar buenas relaciones interpersonales entre pares que promuevan la mejora en la calidad de vida de los colaboradores



Las relaciones interpersonales dentro de una compañía son fundamentales, respecto a este tema, siendo así, que los resultados arrojados muestran de manera similar el 34% (3) los encuestados afirman que con la periodicidad que se fomenta es a veces y el 33% (3) siempre. Por lo que se evidencia que hay un alto porcentaje en considerar que se fomenta, aunque no, de manera frecuente la mejora en la calidad de vida de los colaboradores.

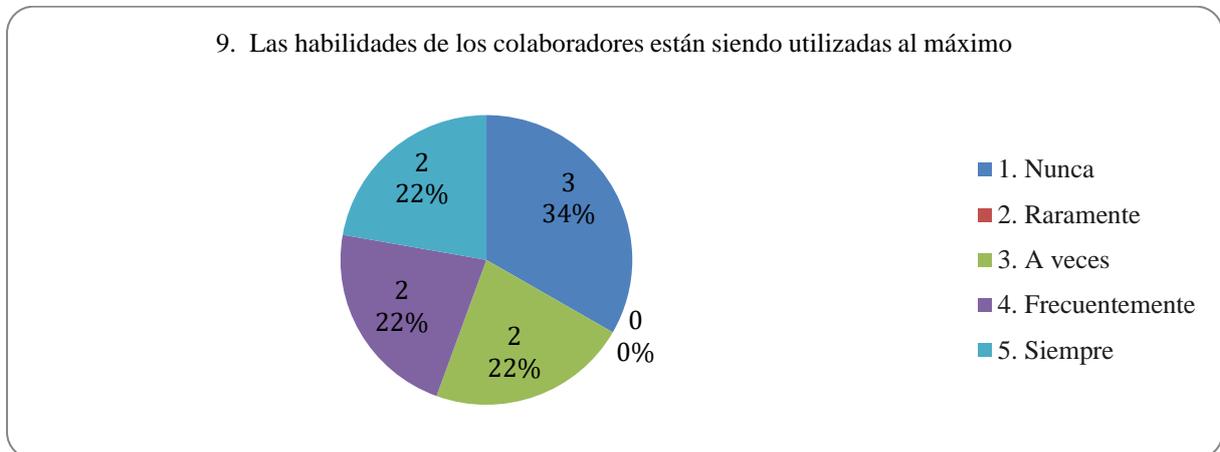
Gráfica 16. La Clínica cuenta con un programa de bienestar laboral que impacta positivamente a los colaboradores



Un programa de bienestar dentro de una compañía contribuye positivamente a los colaboradores, frente a esto los coordinadores de área solo el 22% (2) consideran que, la clínica cuenta con un programa que impacta positivamente a los mismos, el 78% (7) refiere que nunca, raramente y a veces impacta positivamente a los colaboradores. Por lo que

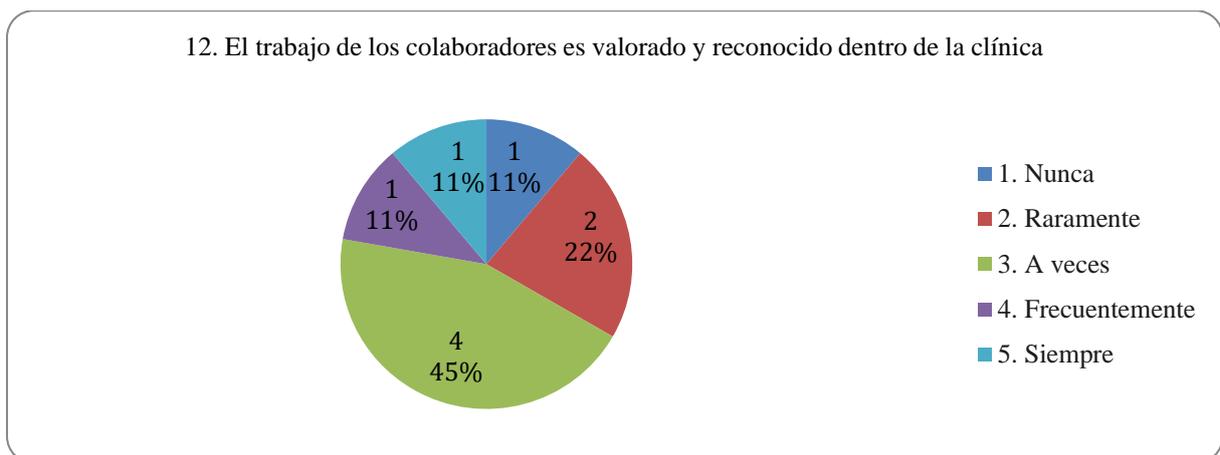
evidencia que el programa de bienestar laboral requiere ser modificado para que impacte de la manera esperada.

Gráfica 17. Las habilidades de los colaboradores están siendo utilizadas al máximo



Muchas empresas buscan utilizar las habilidades de los colaboradores al máximo ya que resulta siendo un recurso indiscutiblemente necesario, sin embargo, el 56% (5) de los encuestados consideran que nunca o a veces se utilizan de este modo dentro de la clínica, mientras que el 44% (4) considera que se hace frecuentemente o siempre.

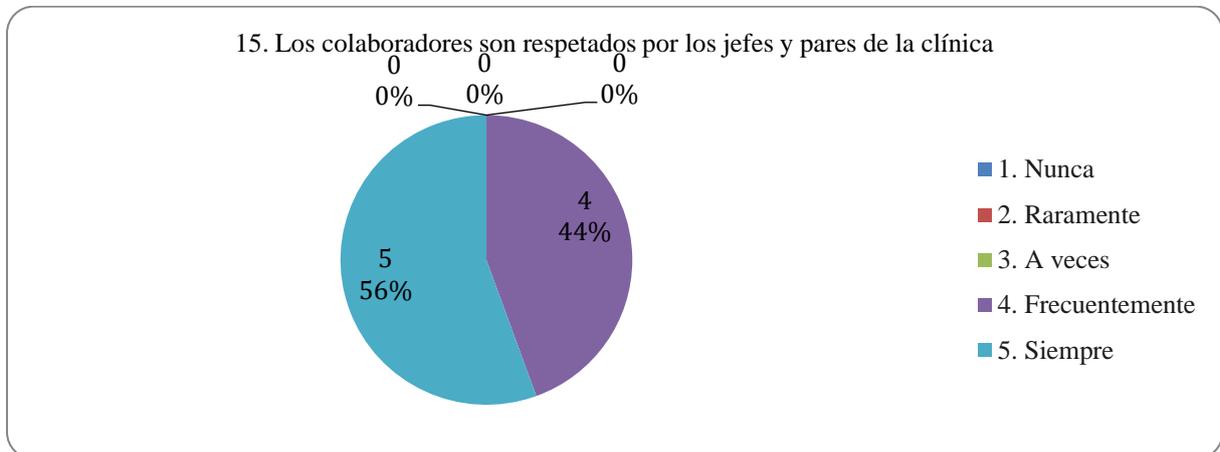
Gráfica 18. El trabajo de los colaboradores es valorado y reconocido dentro de la clínica



A pesar de que los colaboradores son contratados para desempeñar ciertas labores, se suele esperar que el resultado sea valorado y reconocido. Para los coordinadores solo el 22% (2) considera que este, es reconocido y valorado siempre y de manera frecuente y el 78% (7)

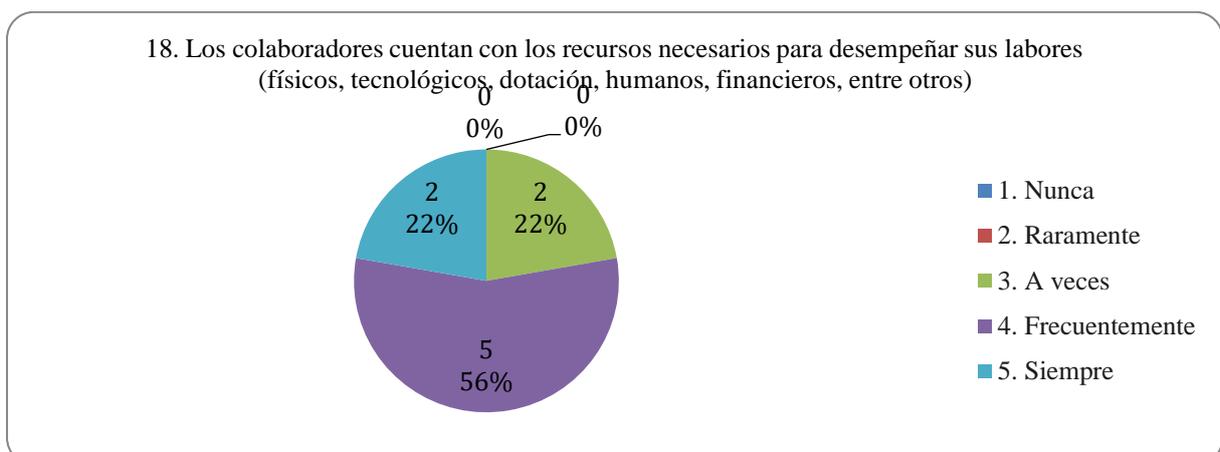
considera que no es tomado de esta manera, ya que se obtienen respuestas de nunca, raramente y a veces.

Gráfica 19. Los colaboradores son respetados por los jefes y pares de la clínica



En lo que compete al respeto de los colaboradores por parte de los jefes y pares hacia los mismos se encuentra una respuesta proporcionalmente unificada, ya que el 56% (5) afirma que siempre se hace y el 44% (4) de manera frecuente. Por lo que se evidencia que sí se sienten respetados por los diferentes colaboradores sin importar su ubicación jerárquica.

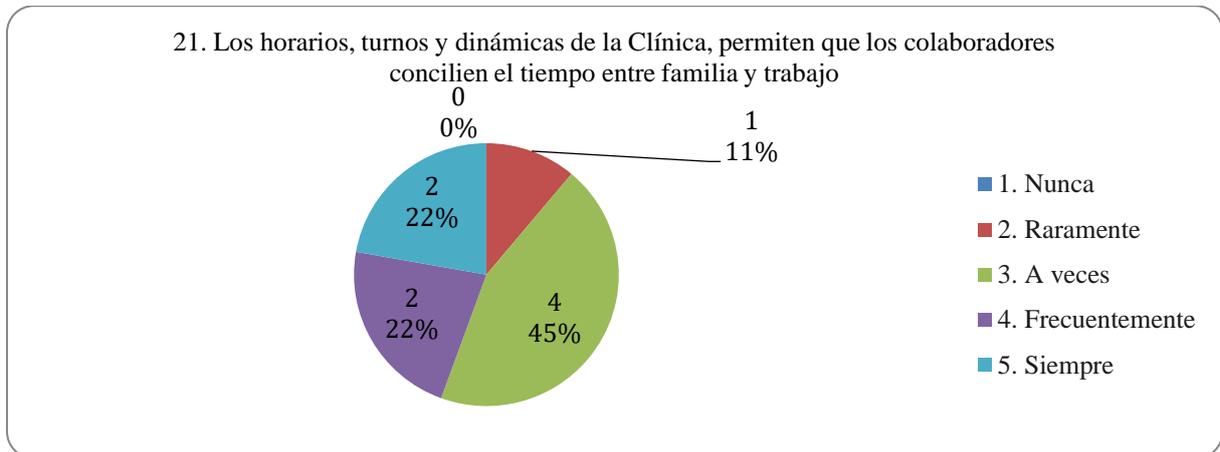
Gráfica 20. Los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus labores (físicos, tecnológicos, dotación, humanos, financieros, entre otros)



Contar con los recursos, equipos, dotación y demás de alguna otra manera garantiza un buen resultado de las labores que se desempeñan dentro de una compañía. Dentro de la

clínica, el 78% (7) de los encuestados afirman que siempre y de manera frecuente, cuentan con estos recursos y solo el 22% (2) afirma que solo a veces cuentan con los mismos.

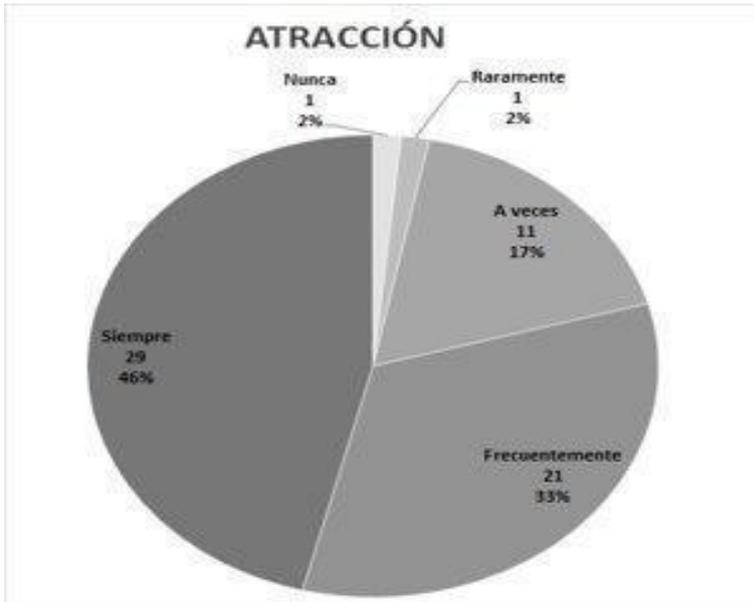
Gráfica 21. Los horarios, turnos y dinámicas de la Clínica, permiten que los colaboradores concilien el tiempo entre familia y trabajo



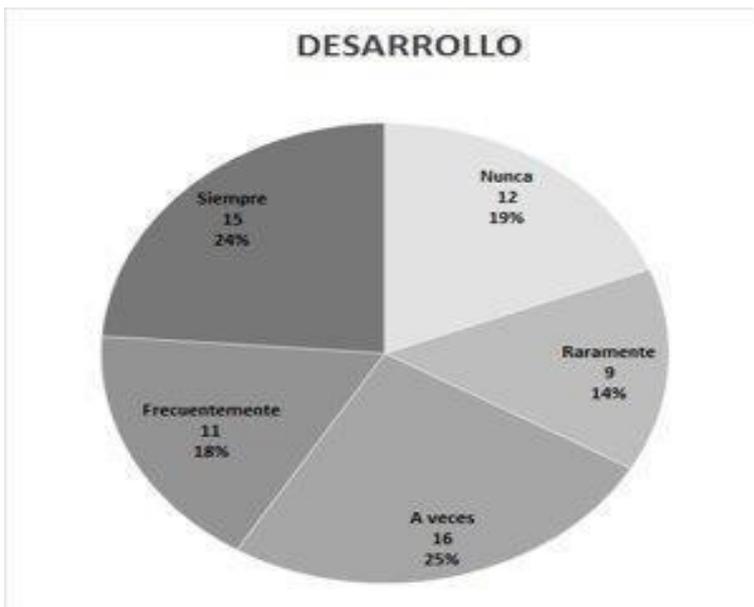
Entre los coordinadores de áreas el 44% (4) afirma que es posible conciliar entre familia y trabajo ya que respondieron que esto es posible siempre y de manera frecuente, mientras que el 56% (5) afirma que a veces y raramente es posible hacerlo. Este día a día se convierte en uno de los factores importantes de estudio dentro de las compañías ya que compone un factor que influye en la permanencia de los colaboradores.

3.2.4. Consolidado

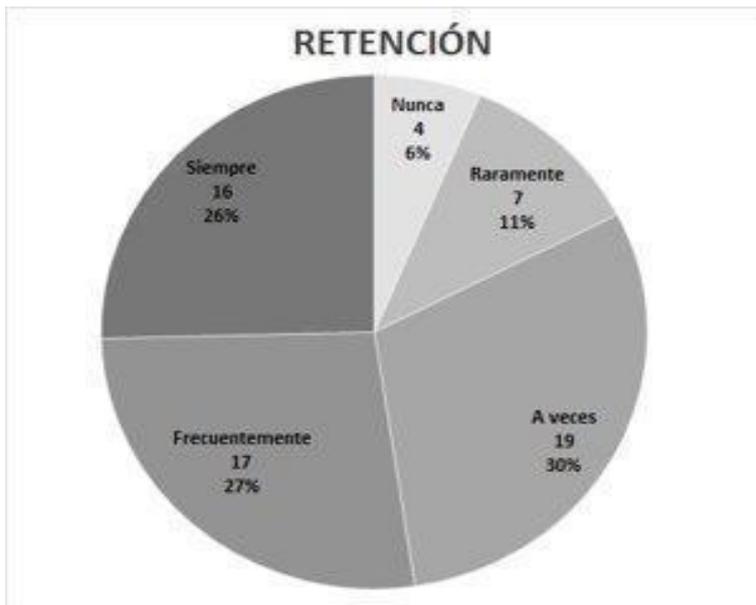
Gráfica 22. Consolidado de categoría de atracción



Gráfica 23. Consolidado de categoría de desarrollo



Gráfica 24. Consolidado de categoría de retención



Como resultado de la encuesta realizada a nueve colaboradores que ocupan el rol de coordinadores de área, se halló que la categoría de atracción es uno de los procesos más estructurados dentro del área, teniendo un 21% de desfavorabilidad, lo que equivale a 13 respuestas y a favor el 79%, equivalente a 50 respuestas, lo que indica que no requiere una intervención de efecto inmediato.

Por otro lado, en la categoría de desarrollo se evidencia que es uno de los procesos, en el que se identificó menor gestión desde el área, puesto que en un 58% de los participantes respondieron 37 ítems de la encuesta perciben carencia en el desarrollo personal y profesional, en el cual la empresa debería incentivar, en pro de un beneficio bidireccional.

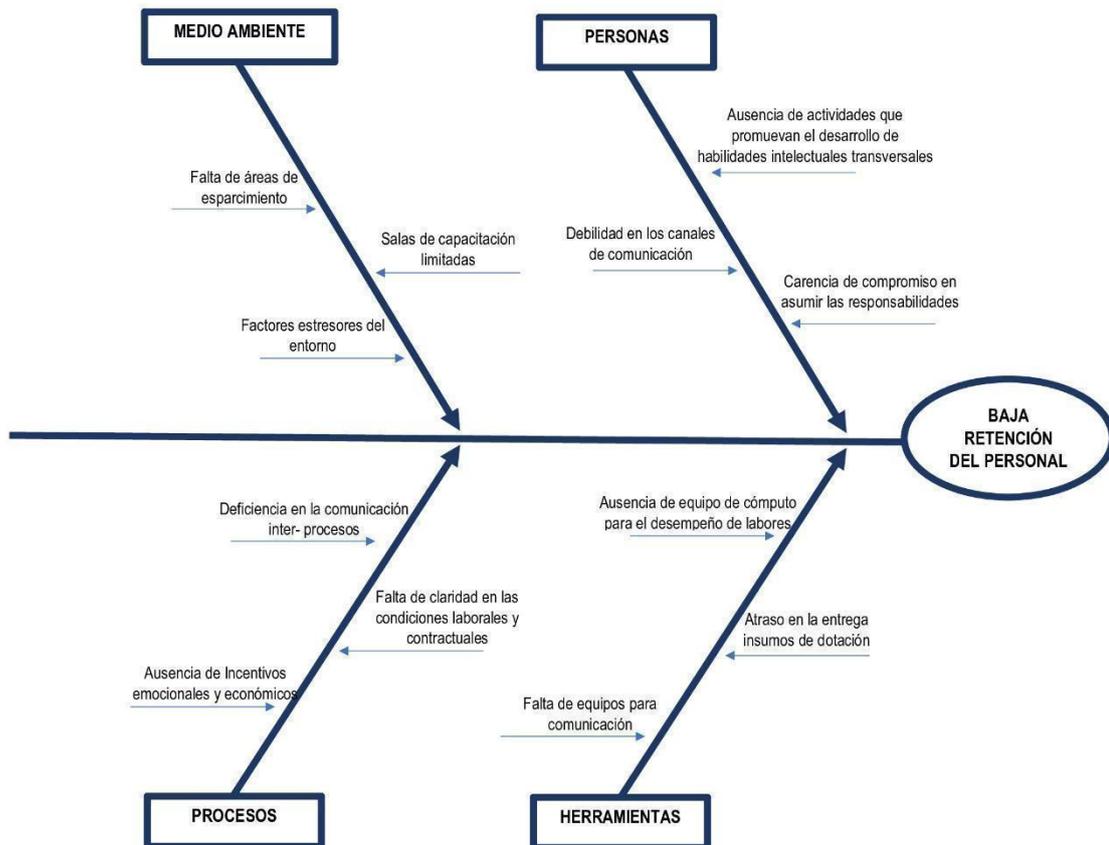
Así mismo, en el análisis de la categoría de retención, los datos arrojados muestran que no se reconoce una brecha significativa entre los resultados hallados en la categoría de desarrollo y retención, siendo así, el 47% de los encuestados consideran que dicho proceso no cuenta con una estructura sólida que impacte de forma positiva a sus funcionarios, fomentando la satisfacción y lo que se deriva de esta en los colaboradores de la organización, reflejado en 34 respuestas de este enunciado.

4. Identificación y/o priorización de la necesidad

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta donde se evaluaron las categorías de atracción, desarrollo y retención, se evidencia la necesidad de intervención en los procesos de desarrollo y retención de personal, de acuerdo a esto, y evaluando la viabilidad del proyecto e interés de la coordinación de Desarrollo Humano, se considera priorizar e intervenir la categoría de retención, puesto que esta arroja un porcentaje del 47% de desfavorabilidad.

Por tanto, se realiza un análisis a través del diagrama de Ishikawa de la necesidad mencionada anteriormente, en el cual se puede evidenciar la causa-efecto del problema.

Ilustración 3. Diagrama de Ishikawa – Baja retención del personal



Se analizan las causas que son efecto de la baja retención del personal dentro de la Clínica los Rosales, las cuales son clasificadas en cuatro causas macro: personas, medio ambiente, procesos y herramientas; a su vez se desprenden las causas micro de estas.

Personas: debilidad en los canales de comunicación, las cuales interfieren en un adecuado intercambio de información para el desarrollo de las actividades laborales; carencia de compromiso en asumir las responsabilidades laborales, falta de sentido de pertenencia consigo mismo y la organización al cumplimiento de horarios y contrato laboral; y ausencia de actividades que promuevan el desarrollo de habilidades intelectuales transversales propuestos por la institución.

Medio ambiente: estas causas están asociadas al entorno general dentro de la organización, las cuales se vinculan con factores externos como: salas de capacitación limitadas, falta de áreas de esparcimiento, espacios acondicionados para el descanso, el consumo de alimentos; y factores estresores del entorno como: exceso de ruido, iluminación y ventilación inadecuada, falta de control en las condiciones inseguras en el trabajo.

Procesos: son aquellos que tienen una vinculación directa con el proceso de desarrollo humano, e influyen en las causas. Comunicación entre procesos; claridad en las condiciones laborales desde el inicio y seguimiento al cumplimiento de estas en la ejecución; falta de incentivos económicos y emocionales, que promuevan y contribuyan a la motivación y retención del personal.

Herramientas: son los recursos con los que cuentan los colaboradores para el buen desarrollo de sus funciones. Equipo de trabajo, contar con los elementos suficientes como equipos de cómputo, de comunicación y mobiliario, y materiales de oficina; entrega de insumos de dotación a tiempo conforme a lo establecido legalmente, garantizando la entrega oportuna de estos al inicio del contrato laboral y mientras dure este.

5. Justificación

Dentro de una organización existen áreas y procesos que intervienen en el hacer y no en el ser del personal, el área de gestión humana, siendo un proceso misional, pretende promover en las personas, sentimientos de satisfacción, felicidad, sentido de pertenencia a la compañía, entre otros (trabajar en el ser), con el propósito de que se vea reflejado en la productividad en la organización (resultados del hacer).

Por lo tanto, se realizó un diagnóstico al área de talento humano para identificar las fortalezas y debilidades del proceso, lo cual llevó a identificar los factores prioritarios a potencializar, se evidencia la ausencia de un programa de bienestar estructurado, que aporten al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y su permanencia en la organización, mediante estrategias que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades mejorando el bienestar laboral y general.

Por otro lado, el virus SARS- CoV 2 afectó todos los sectores de la economía a nivel mundial, el sector salud, sufrió una considerable afectación, debido a la carga laboral y psicológica que han tenido que enfrentar el personal médico y asistencial, ya que no se contaba con los recursos personales y físicos para afrontar el desarrollo de la pandemia y hacer frente a la contención de la enfermedad. Así mismo, se pudo evidenciar que durante el inicio de la pandemia se registró una considerable deserción laboral, en su mayoría el motivo obedece a razones personales relacionadas con temor y angustia a contagiarse o transmitir el virus a sus seres queridos, además de no contar con estilos de afrontamiento adecuados para encarar el desarrollo de la enfermedad.

Si bien los datos nos muestran que durante el inicio de pandemia y en los meses en donde se alcanzaron los picos de contagio, se evidencia un incremento en deserción de personal asistencial, en la Clínica los Rosales, también se ha reflejado deserción por razones ajenas a causa del virus; durante el año 2020 se encontró un índice de rotación del 36,11%,

equivalente a 277 retiros de un total de 767 empleados por nómina con corte al 31 de diciembre de 2020. Al tener un programa de bienestar estructurado y aplicado, se espera que los índices de deserción disminuyan al tener personal satisfecho en la organización.

Por esta razón, se pretende realizar el diseño de un programa de bienestar para la CLÍNICA LOS ROSALES S.A. con el propósito de contribuir a un mejoramiento en la calidad de vida de los colaboradores, manifestado en un ambiente laboral seguro y agradable, optimizando la productividad y así mismo beneficiar a la organización con la permanencia de sus colaboradores, logrando el cumplimiento de objetivos organizacionales.

De esta forma, la implementación del programa busca favorecer a todos los niveles de la organización a los que pertenecen los colaboradores, procura aumentar la motivación y felicidad laboral, proporcionar un entorno laboral armónico y saludable que favorezca las relaciones interpersonales, proveyendo oportunidades de crecimiento y aprendizaje, todo esto con la finalidad de ayudar en el proceso de Desarrollo Humano, disminuyendo los altos índices de rotación, ausentismos, baja productividad, los costos visibles y ocultos que se generan, incurriendo en reprocesos los cuales llevan al gasto de los recursos y la pérdida de capital humano valioso.

La propuesta tiene alcance a todos los funcionarios y a su grupo familiar, generando estrategias y actividades relacionadas con su desarrollo personal, social y profesional, satisfaciendo las necesidades básicas.

6. Marco conceptual

6.1. Concepto

El trabajo es el lugar donde las personas pasan el mayor tiempo del día, puede llegar a ser considerado el segundo hogar, y si se habla de hogar, se espera que este sea acogedor, seguro, saludable y que haga sentir bien, que genere bienestar. De hecho, “una persona (...) pasa

aproximadamente un tercio de ese tiempo dedicada al trabajo (...) Ahora bien, si una actividad que ocupa un tercio de la vida adulta no es satisfactoria, puede llegar a ser profundamente insatisfactoria, penosa, aburrida o estresante”. (Laca, Mejía & Gondra, 2006, p.88)

La RAE define el bienestar, como el “conjunto de las cosas necesarias para vivir bien” (DRAE); y laboral, como todo lo “perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social” (DRAE). Así, se puede entender el bienestar laboral como el conjunto de variables necesarias que compensan la vida en el trabajo y hacen sentir a gusto a un colaborador dentro de él. Estas variables pueden ser, como lo dice Luceño, Talavera, Martín, & Martín (2017, p.69) “la satisfacción, la motivación y el estrés”.

Esta motivación y satisfacción se puede dar en la medida que, el colaborador sufraga dentro o gracias a la organización sus necesidades básicas, y así mismo, este contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos y misionales de la empresa. En cuanto al estrés, la ausencia o aparición de este, puede ser un factor determinante de la existencia o no de bienestar en el trabajo. Como lo menciona (Chiavenato, 2009, p.476-477).

“(...) el estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. El autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias y los cobros, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, el ánimo bajo de los colegas, la falta de perspectivas de progreso profesional y la insatisfacción personal no sólo acaban con el buen humor de las personas, sino que también provocan estrés en el trabajo.” (Chiavenato, 2009, p.476-477)

Además del estrés, existen otras variables que pueden llegar a impedir el desarrollo de un adecuado bienestar laboral dentro de una organización, como lo son la falta de seguridad, la inestabilidad laboral, el riesgo psicosocial, “las extensas jornadas de trabajo y la sobrecarga laboral que pueden conducir al síndrome de *burnout*.” (Quiroz, Loaiza & Mejía, 2020, p.19)

VARIABLES COMO LAS ANTERIORMENTE MENCIONADAS, DEBEN SER IDENTIFICADAS POR MEDIO DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, POSTERIOR A ESTE, ESTABLECER PLANES O PROGRAMAS QUE INTERVENGAN LA POBLACIÓN AFECTADA, PUESTO QUE AL MEJORAR EL BIENESTAR ESTE SE CONVIERTE EN “UN INDICADOR POSITIVO DE LAS ACCIONES QUE TOMA CUALQUIER COMPAÑÍA CON EL FIN DE HACER DE LA EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR EN LA ORGANIZACIÓN ALGO QUE FOMENTE EL BUEN DESEMPEÑO Y POR LO TANTO PERMITA ALCANZAR MEJORES RESULTADOS” (GÓMEZ, 2013, CITADO POR ECHEVERRY, K. & SANTIAGO, R. (2017), p. 17).

Es relevante el conocer las perspectivas de diferentes autores sobre lo que abarca el concepto de bienestar en el trabajo, puesto que nos permite tener una visión holística para la concepción del bienestar. Por este motivo, a continuación, se abordan diferentes definiciones halladas en la literatura revisada:

Tabla 2. Conceptos de bienestar laboral

Autor(es)	Definición
Warr (1999)	Un elemento común clave es que el bienestar es más que la mera ausencia de efectos negativos circunstancias, como una enfermedad; más bien también incluye características positivas como la calidad de un trabajo o la felicidad con la propia vida (Warr, 1999, p. 423)
Currie (2001)	“Sentido general de felicidad, salud física y mental de la fuerza laboral”. (Baptiste, 2008, p.287)

Warr (2002)	“El bienestar relacionado con el trabajo se refiere a la satisfacción de las personas con su trabajo en términos de facetas como salario, colegas, supervisores, condiciones laborales, seguridad laboral, oportunidades de formación, participación, trabajo en equipo y naturaleza del trabajo emprendido”. (Baptiste, 2008, p.287)
Estrada & Ramírez 2010	“El Bienestar Laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva, valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad”. (Estrada & Ramírez, 2010, p.3)
Luceño, et al (2017).	“Altos niveles de satisfacción, motivación y bajos niveles de estrés”. (p.69)
Castañeda, Betancur, Salazar & Mora (2017).	“El bienestar solo se puede dar atenuando las situaciones que adolecen al ser humano en el cumplimiento de su labor, incentivando las emociones positivas en el trabajo para ayudar a reducir o eliminar problemas de índole personal y grupal”. (p.3)

6.2. Componentes del Bienestar Laboral

A pesar de que el concepto de bienestar ha sido muy estudiado e íntimamente relacionado con el concepto de satisfacción laboral, es así como, en diferentes estudios no sólo se correlaciona con esta dimensión sino que, por ejemplo, en un estudio realizado por Vique, Betancur, Quiroz & Castaño (2020) en una institución de salud especialmente en personal de

enfermería encontraron que la claridad y la reparación emocional se correlaciona con la satisfacción laboral por lo que recomiendan a instituciones de salud generar planes de acción que promuevan en su personal de enfermería bienestar y cuidado emocional. Y es que, al procurar aumentar la satisfacción laboral el bienestar laboral es más positivo.

Cogollo & Gómez (2010), citado por Vique, et al (2020), afirman que las condiciones laborales en profesionales de la salud son cada vez más precarias, por lo que los autores aseguran que hay que estudiar las variables asociadas al bienestar laboral, por tal razón, en este trabajo de grado, además de estudiar estas variables se proponen actividades que conformen un programa de bienestar que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida en colaboradores pertenecientes a una clínica de la ciudad de Pereira.

El concepto de bienestar laboral como se mencionó anteriormente, se relaciona íntimamente con la satisfacción dentro del trabajo y con la vida, es decir, como cada trabajador sacia sus necesidades básicas e individuales, su bienestar subjetivo y organizacional, y a su vez, su bienestar objetivo, los cuales se forjan a partir de los objetivos estratégicos de la organización, donde lo integra lo teórico y lo psicosocial, razón por la cual responde a necesidades individuales y organizacionales del contexto al que pertenece. (Laca, et al, 2006; Lopez, 2015; Campos, Velasco & Araya, 2020).

En este sentido, este es un concepto en el que interviene la satisfacción y a su vez, es conceptualizado por Warr (2013), como felicidad e infelicidad en el trabajo, es compuesto por características ambientales y del entorno que hacen que las personas experimenten dentro del trabajo estas sensaciones positivas o negativas, las cuales son: Oportunidad de control, oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades, metas generadas externamente, variedad, contacto con otros, disponibilidad de dinero, seguridad física, posición socialmente valorada, apoyo del supervisor, desarrollo de carrera y finalmente, equidad.

Este concepto ha tomado importancia en el estudio organizacional ya que como lo afirma Lopez (2015), el bienestar laboral, busca motivar el personal de una organización, así como promover su desarrollo personal y mantenerlos en un buen estado de salud, además, este se entiende como un “conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece” (p. 1)

Para Moreno y Hernández (2013), citado por Lopez (2015), los factores más importantes del bienestar laboral son: factor de logro, el cual hace referencia al deber cumplido, factor de reconocimiento, que se refiere al elogio recibido por el equipo de trabajo, a su vez, el factor del trabajo en sí, que hace alusión a la perspectiva de los retos en el trabajo, como penúltimo se encuentra el factor de responsabilidad, lo que refiere al nivel de responsabilidad por parte de él y del equipo y finalmente, el factor de promoción, el cual hace referencia a los planes carrera dentro de la organización.

Es importante considerar que no sólo tiene un impacto positivo contribuyendo a la motivación en el personal, sino que a su vez, tiene consecuencias negativas, ya que puede aumentar el ausentismo, e incrementar insatisfacción en la organización, es por esto, que cuando se interviene, se deben considerar factores que están hilados con, valores y necesidades personales, el bienestar psicológico y salud mental, la satisfacción con la vida, componentes de afectos positivos y afecto negativos, a los cuales cada uno le da un sentido, esto, a su vez, impacta la calidad de vida, mejora la productividad y el bienestar laboral en la organización. Lopez (2015); Victoria (2005); Laca et al (2006).

En concordancia con lo anterior, López (2015), afirma que el Clima laboral está íntimamente relacionado con el bienestar laboral ya que hay elementos que hacen parte del ambiente de trabajo que determinan el bienestar laboral en los trabajadores, como, por ejemplo, normas, relaciones laborales, ambientes físicos, el reconocimiento laboral, la

igualdad en el trabajo y la remuneración salarial justa. Así pues, este concepto incluye elementos que conllevan al bienestar laboral en el trabajador y evite en él sensaciones de malestar, tales, como el estrés laboral ya que la presión y la sobrecarga son grandes causas por las que no se logra la salud mental de los trabajadores. Pérez, Álvarez & Castaño (2017).

Así, en estos estudios, aparecen elementos que día a día buscan explicar y contribuir a la salud mental, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores en las organizaciones, tal es el caso del *engagement*, el cual busca ser beneficioso para la organización ya que consigue que el trabajador sea apasionado y garantice prácticas productivas para los empleadores y bienestar para los trabajadores. Pérez, et al. (2017).

“El modelo JD-R (Job Demands- Resources) Destaca el carácter positivo de las exigencias/demandas cuando se encuentra con recursos organizativos y personales adecuados. Es cuando esto ocurre, cuando según este modelo, se genera engagement, una dinámica que se plantea como un win- win entre la organización (...) y el trabajador (que disfrutaría de Pasión por la tarea y el bienestar)” (Pérez; et al, 2017, p. 715)

Es así, como el engagement juega un papel muy importante en los estudios de bienestar laboral, ya que como mencionan los autores, en este modelo de JD-R, cuando el trabajador obtiene una ganancia dentro de la organización y este se siente altamente comprometido y apasionado por lo que hace, se logra en él un estado de bienestar laboral.

Pero este no es el único elemento que aparece en la literatura estudiada, Warr 1987 – 1994, citado por Laca; et al. (2006), sugiere una clasificación las cuales componen la satisfacción laboral que favorecen el bienestar laboral, donde incluye, “la oportunidad de control personal, oportunidad de usar habilidades personales, metas generadas externamente, variedad, calidad del ambiente de trabajo, remuneración, seguridad física, supervisión de apoyo, oportunidad de contacto interpersonal y valoración de la posición social o estratos de trabajo”. (p. 88).

La utilización de nuevas herramientas, como la encuesta de felicidad, constituyen una manera de entender el bienestar de las personas, dando así la posibilidad de direccionar de manera adecuada la política organizacional y gubernamental. Basaure, 2013 citado por Campos, Velasco & Araya (2020)

El bienestar social en el trabajo implica una interacción equilibrada entre demandas, entendidas como esfuerzo y costo físico, psicológico, emocional, cognitivo y conductual requerido al trabajador; y recursos como factores del contexto laboral que favorecen el hacer frente a las exigencias, facilitando el desempeño y crecimiento personal y laboral (Garrosa y Carmona, 2011, citado en Campos, Velasco & Araya (2020). Las personas optimistas muestran mejor ajuste y mayor bienestar subjetivo y psicológico Gustems, Calderón & Forn, 2016. citados en González & Josefa (2017)

6.3. Intervenciones

El estado positivo y de bienestar no solo se logra contando con salarios justos, el respectivo análisis de puestos de trabajo, reconocimientos, actividades o celebraciones de fechas especiales, es importante identificar las posibles estrategias de intervención que pueden potencializar el bienestar laboral en una organización. Por lo cual, a partir de la revisión documental se destacan estrategias que podrían fomentar estados de bienestar laboral, como, por ejemplo: la comunicación positiva, la actividad física, el mindfulness y las intervenciones basadas en la teoría de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti, resaltando su sustento teórico en pro del bienestar del trabajador.

6.3.1. Comunicación positiva

El objetivo de toda organización es mantenerse en el tiempo y además de eso ser competitiva y rentable, para el cumplimiento de estos objetivos, intervienen diversos

procesos y factores que puede promover o dificultar su alcance, uno de sus principales, tiene que ver con la conformación de relaciones entre pares y superiores, dinámica que hace parte de la comunicación (Abadía, Castaño & Quiroz 2018). Siendo así, Rivera, Rojas, Ramírez y Fernández, citado por Abadía et al.,2018, manifiestan que la comunicación organizacional se constituye como un elemento fundamental para lograr el éxito en las organizaciones.

De acuerdo con lo postulado por Álvarez (citado por Abadía et al.,2018), la comunicación debe ser vista de forma estratégica dentro de la organización, incluyendo relaciones a nivel interno y externo. La comunicación interna debe ir alineada a los objetivos organizacionales, así mismo, se debe promover que el talento humano de la organización se involucre y comprometa con esta misma visión. Lograr encaminar a la organización y sus integrantes en la adopción de una comunicación positiva, favorece su bienestar psicológico y promueve su felicidad (Muñiz & y Álvarez citado por Abadía et al.,2018)

De esta manera, la comunicación positiva se entiende como conductas verbales y no verbales que promueven relaciones agradables y sanas. Muñiz & Álvarez, citado por Abadía et al.,2018) esta debe direccionarse en propiciar entornos positivos laborales que contemplen las habilidades y competencias propias de los colaboradores, de aquí la importancia de implementar estratégicamente una comunicación interna positiva dentro de la organización, labor que va de la mano con la salud, la resiliencia, la creatividad y el bienestar laboral del trabajador, lo cual influye de manera proporcional en su felicidad, su productividad y compromiso con la institución (Abadía et al, 2018), a su vez, se ve reflejado en estabilidad, en retención del talento humano y disminución de los índices de ausentismos y de deserción.

Cabe señalar que, si bien la comunicación positiva constituye una herramienta importante e indispensable para una organización que se interese en el bienestar de sus trabajadores, no existe un modelo general o estandarizado que se pueda adaptar a una organización, debido a que por ser un ente que interactúa con relaciones humanas; presenta una cultura y clima

organizacional únicos (Cameron y Quinn, 2006, citado por Abadía et al, 2018), que comprende un conjunto valores, creencias, símbolos, rituales, percepciones y comportamientos propios de la empresa y sus integrantes. Para lo cual, es fundamental realizar un estudio previo de la cultura y clima de la organización para poder definir las estrategias de comunicación alineadas a los objetivos organizacionales.

6.3.2. Actividad física

El periodo histórico de la revolución industrial, caracterizado por su industrialización, trajo consigo nuevas máquinas y herramientas para el trabajo, las cuales ayudaron a facilitar la vida del ser humano, optimizando tiempos, aumentando la productividad, y disminuyendo el esfuerzo físico que una tarea física podía llegar a requerir. El profesor Landes, citado por Chaves, (2004, p.96) define la revolución industrial como: *“el complejo de innovaciones tecnológicas que, al sustituir la habilidad humana por la maquinaria y la fuerza humana y animal por energía mecánica, provoca el paso desde la producción artesanal a la fabril, dando así lugar al nacimiento de la economía moderna”*

Sin lugar a duda, una sociedad industrializada logró aprovechar el desarrollo tecnológico, sustituyendo la energía humana por maquinaria y herramientas. Múltiples han sido los beneficios para el ser humano con la industrialización, sobre todo en la conservación de su salud física, sin embargo, este avance tecnológico ha creado efectos adversos en la salud de las personas provocados por diversos factores: medio ambiente, hereditarios y sobre todo hábitos y comportamientos sedentarios que se hacen más notorios en un entorno laboral, en donde la misma demanda laboral exige un alto nivel de compromiso, disminuyendo el tiempo para realizar actividades físicas o recreativas (Chaves, 2004).

En este sentido, la actividad física se constituye un elemento fundamental, como estrategia para la optimización y conservación de la salud de los trabajadores a nivel físico, psicológico

y social, estudios han identificado que realizar actividad física en su lugar de trabajo, reduce las molestias músculo-esqueléticas, también, produce una disminución en la percepción de cansancio físico o mental, disminuyendo los niveles de estrés de los empleados, mejorando los estados de bienestar y satisfacción (Reynaga Arévalo, Verdesoto, Jiménez, Preciado, & Morales, 2016)

Si bien realizar actividad física incide de forma positiva otorgando beneficios a nivel físico y en la salud de los trabajadores, fortalece a su vez el bienestar psicológico, ocasionando estados de ánimo positivos, mejorando la autoestima y el autoconcepto, (De Miguel, citado por Reynaga et al., (2016), de esta manera, se evidencia que existe una relación directa y favorable entre practicar una actividad física, el bienestar psicológico y el rendimiento laboral. (Márquez citado por Reynaga et al.,2016) el cual describe algunos de los beneficios psicológicos que conllevan la practica activa de una actividad física: confianza, estabilidad emocional, funcionamiento intelectual, memoria, eficiencia laboral y bienestar; que, visto desde un entorno laboral, estas características influyen en el bienestar laboral de la organización.

Como complemento a la actividad física, se encuentra en las organizaciones que, dentro de los programas implementados por el área de seguridad y salud en el trabajo, existen las llamadas “pausas activas”, estas deben afianzarse dentro de la organización, logrando que se realicen diariamente por lo menos 2 veces en el día, en la mañana y en la tarde, mínimo 10 minutos. De acuerdo con Sianoja Syrek, De Bloom, Korpela & Kinnunen. (2017), en estudios realizados se halló que pequeñas caminatas y ejercicios de relajación durante la jornada laboral, son medios para la recuperación física y mental del trabajador, mejorando los niveles de concentración, disminuyendo la fatiga y tensión.

6.3.3. Mindfulness

El término Mindfulness no cuenta con una traducción exacta al español, se han propuesto la unión de dos términos que se acercan a una posible definición: “atención y consciencia plena”, de este modo hace referencia a su autorregulación, mantenimiento, redirección y selección de determinados estímulos, esto se da a través de la contemplación y aceptación de la experiencia en tiempo presente, logrando una apertura sensorial, sin emitir juicios o críticas. (Vallejo, 2006)

Si bien, en la cultura oriental y en particular en la budista el mindfulness, es un tipo de meditación cultural, (Gremer, citado por Vallejo, 2006) desde la psicología, se ha considerado como una técnica implementada en psicoterapia, en donde se observa a plenitud la respiración, la temperatura corporal, el ritmo cardiaco, mientras los músculos de cuerpo se relajan. (Oblitas, Turbay, Soto, Crissien, Cortes, Puello, & Ucrós, 2017)

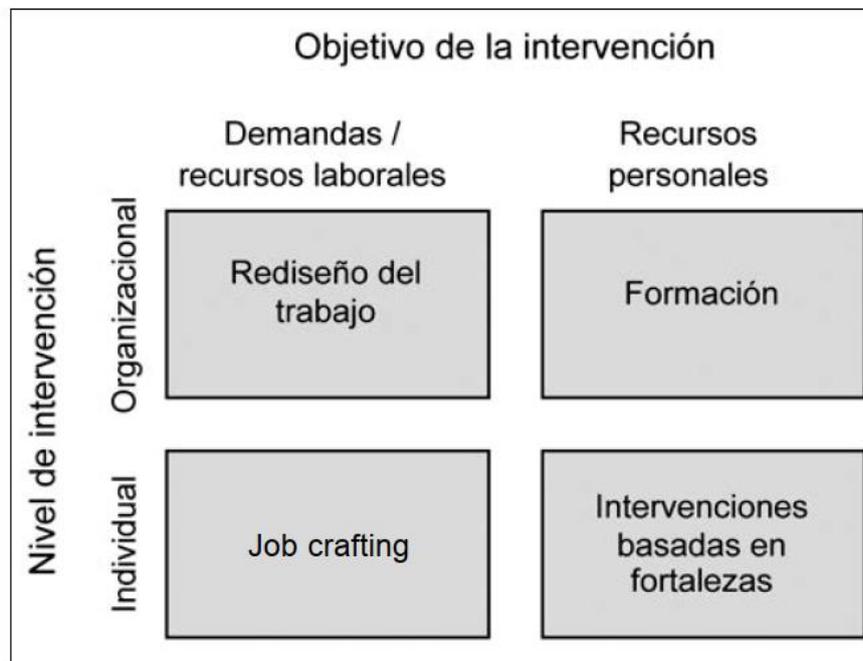
En el campo laboral, el mindfulness, se ha implementado obteniendo numerosos beneficios, resultados de investigaciones han evidenciado un mejoramiento en el estado general de la salud de las personas, reducción en el estrés, manejo y control de las emociones, disminución del síndrome de burnout, así como reducción en factores asociados a la depresión, angustia y ansiedad, lo cual afecta positivamente la satisfacción y bienestar laboral de los trabajadores. (Oblitas et al., 2017).

6.3.4. Teoría de demandas y recursos laborales

La teoría de demandas y recursos laborales se observa como la evolución del modelo de demandas y recursos laborales, postulado por (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001), Citado por Bakker y Demerouti (2013). Su aplicación ha trascendido en la comprensión, explicación e incluso el pronóstico del bienestar de los trabajadores y la relación con el rendimiento laboral. La propuesta de la intervención se

presenta en 2 niveles: organizacional e individual; desde el nivel organizacional, proponen el rediseño del trabajo y la formación; en cuanto a lo individual, se plantea job crafting y las inversiones basadas en fortalezas.

Ilustración 4. Intervenciones basadas en la teoría de demandas y recursos laborales



Fuente: Bakker y Demerouti (2013)

Desde el nivel organizacional, se encuentra el rediseño del puesto del trabajo, este hace referencia a una intervención estructural, con el objetivo de transformar las fuentes de bienestar de los trabajadores, cambiando tareas, funciones e incluso las condiciones laborales; esta reasignación, permite integración entre la organización y el empleado, dado que cualquiera de las dos partes puede proponer el cambio, según se ajuste a sus necesidades.

Bakker y Demerouti (2013).

Referente a la formación, se propone como medio de capacitación para los colaboradores de la organización, esta intervención permite el desarrollo de habilidades, reforzar conocimientos o adquirir nuevos, a su vez, fortalece los recursos personales, como la autoeficacia y el optimismo. Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa y Zhang, lo han

nombrado como “*capital psicológico*” en la medida de que la formación produce un efecto positivo proporcional en la productividad del trabajador. Bakker y Demerouti (2013).

Para Wrzesniewski y Dutton (2001) citado por (Bakker y Demerouti, 2013) el Job Crafting, se da a partir de 3 necesidades del individuo, la primera hace referencia a la participación en el proceso, lo cual permite intervenir en los aspectos claves de su trabajo, este conlleva a la motivación como segunda necesidad del individuo, ya que al ser autónomo y poder generar cambios en sus funciones o tareas, produce una percepción positiva de sí mismo, y como tercera necesidad tiene que ver con las relaciones e interacción humana.

De tal manera, el Job Crafting, se considera como una estrategia que permite incluir al trabajador en el diseño de sus tareas y funciones de forma proactiva, el trabajador puede con autonomía cambiar los elementos laborales en pro de mejora del desempeño de su labor, durante este proceso, la organización cumple un papel importante teniendo en cuenta que realiza un acompañamiento, guiando a sus empleados a través de procesos formativos ilustrados mediante ejemplos en donde se pueda exponer los posibles. Bakker y Demerouti (2013).

Bakker y Demerouti (2013). Finalizan la propuesta, con las intervenciones basadas en las fortalezas, la cual consiste en identificar las fortalezas individuales de los trabajadores con la intención de incluirlas en el desempeño de su labor, estas pueden ser expresadas mediante comportamientos y sentimientos positivos. Park, Peterson y Seligman (2004), realizan una clasificación de 6 tipos fortalezas del carácter: *cognitiva*, sabiduría y conocimiento; *emocional*, coraje; *interpersonal*, humanidad; *cívica*, justicia; *que protege contra los excesos*, templanza; *que forjan conexiones con el universo y proporcionan significado*, trascendentes.

Las intervenciones basadas en las fortalezas han sido estudiadas en numerosas investigaciones en el campo organizacional, las cuales dan cuenta del impacto positivo que produce en el bienestar de los trabajadores, expresado en un aumento del nivel de felicidad en

el trabajo y el engagement, mejorando los recursos personales e incluso generando una disminución en síntomas depresivos, Bakker y Demerouti (2013). De esta manera se considera que al hacer uso de las propias fortalezas se constituye un elemento que promueve la motivación y la autoeficacia laboral. (Park, Peterson y Seligman 2004, citado por Bakker y Demerouti,2013).

7. Intervención

7.1. Objetivo general

Diseñar un programa de bienestar laboral para el personal de la Clínica los Rosales S.A en la Ciudad de Pereira de julio de 2021 a julio de 2022

7.2. Objetivos específicos

7.2.1. Identificar la percepción de los colaboradores referente al bienestar laboral en la Clínica los Rosales S.A.

7.2.2. Elaborar un programa de bienestar laboral para el personal directo de la Clínica los Rosales S.A.

7.3. Estrategias, tácticas e indicadores

Tabla 3. Estrategias, tácticas e indicadores

OBJETIVO GENERAL	Diseñar un programa de bienestar laboral para el personal de la Clínica los Rosales S.A en la Ciudad de Pereira de julio de 2021 a julio de 2022		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	INDICADORES
Identificar la percepción de los colaboradores referente al bienestar	Cuéntame que te hace feliz	Aplicar el cuestionario a los funcionarios de la clínica	No. de personas que realizaron el cuestionario / No. de personas convocadas a realizar el cuestionario x100

DISEÑO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

laboral en la Clínica los Rosales S.A.		Tabular, analizar y clasificar los resultados	No. de personas que realizaron el cuestionario / No. de personas convocadas a realizar el cuestionario x100
Elaborar un programa de bienestar laboral para el personal directo de la Clínica los Rosales S. A	Viernes Saludable	Promover los buenos hábitos alimenticios y la vida saludable. Para este, el último viernes de cada trimestre la empresa brindará a todos los colaboradores en sede una fruta para acompañar la dieta del día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
	Taller respiración consciente	Combatir el estrés y la ansiedad, a través de la respiración consciente, ya que esta conduce a un estado de calma, serenidad y claridad mental, reduciendo los niveles de estrés. Esto se realizará en acompañamiento de un profesional especializado en Mindfulness, inicialmente, se intervendrán las áreas asistenciales.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
	Stop y recárgate	Psico educar a los colaboradores, en la prevención de enfermedades laborales y cambios en las rutinas diarias, esto a partir, de la realización de las pausas activas incentivando a realizarlas al menos dos veces al día. Estas se realizarán en acompañamiento de los practicantes en seguridad y salud en el trabajo y fisioterapia.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
	Higiene Postural	Reducción del ausentismo generado por incapacidades de causa laboral. Para esta actividad, mes a mes por áreas, se realizará una capacitación en Higiene Postural. Este será dictado por los practicantes que actualmente se encuentran realizando su profesionalización en fisioterapia.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
	Viernes de Salud Mental	Fortalecer diferentes habilidades que buscan contribuir a la salud mental de los colaboradores (habilidades como, manejo del duelo, inteligencia emocional, manejo de situaciones difíciles, etc.), a su vez, desmintiendo mitos, con base a algunas prácticas en salud. En acompañamiento de un profesional en psicología proporcionado por la ARL SURA, esta actividad se realiza por equipos de trabajo todos los viernes del mes, haciendo uso de diferentes herramientas tecnológicas.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
	Te escucho	Generar espacios que permitan el apoyo emocional, derivado de problemas que generan malestar general en el trabajo o en su vida personal Los colaboradores contarán con el apoyo, por parte del capellán de la clínica para que este pueda acompañarlo en su proceso de afrontamiento.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
	Calabaza en tu casa	Alegrar a los hijos de los colaboradores a través de dulces para celebrar el día de Halloween, ya que, debido a la contingencia sanitaria, los niños no pueden salir a recogerlos de manera tradicional. En este día se preparan paquetes con dulces para que los colaboradores puedan llevar a sus hijos	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
	Feria de la vivienda	Ofrecer una asesoría en materia de compra de vivienda por medio de entidades externas. Esta, se realizará una vez al año con el apoyo de Bancolombia, Davivienda y Fondo Nacional del Ahorro	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100

DISEÑO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

Convenios Funerarios	Los colaboradores que lleven más de 4 meses en la compañía podrán acceder a diferentes convenios con descuentos a productos y servicios	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Servicios médicos	Facilitar el acceso a servicios como Odontología, laboratorio clínico y cirugía plástica. Para esto, se cuenta con el apoyo de diferentes entidades que alquilan consultorios en la clínica, aplica a todos los colaboradores que tengan de antigüedad de 6 meses para lo cual obtienen un porcentaje de descuento, según el servicio adquirido.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Educamos en finanzas	Proporcionar herramientas al personal de la clínica en el manejo de sus finanzas personales. Esta actividad se realizará con el apoyo de los fondos de pensiones aliados. (Porvenir)	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Natividad	Reconocer el valor que tienen los hijos de los colaboradores en época navideña para la clínica los rosales, a través de un detalle para los niños menores de 10 años.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Formador de Formadores	Reconocer las habilidades de los colaboradores e identificar la necesidad en competencias específicas para que estos mismos puedan realizar transferencia de conocimiento con sus pares a través de una convocatoria, para fortalecer las habilidades del equipo. A las personas participantes se les hará un reconocimiento simbólico como formador de formadores.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Rueda rueda de Roles	Promover el desarrollo profesional y fortalecer las competencias y habilidades de los colaboradores. Para estos los colaboradores tendrán la oportunidad por una semana de rotar por un puesto de trabajo o unidad funcional, de manera mensual.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Aprendiendo a comunicar	Fortalecer la capacidad en los líderes de área para expresar sentimientos, ideas, opiniones que permitir influir positivamente en su equipo de trabajo. Se realizará con ayuda de un facilitador externo que potencie habilidades comunicativas en los mismos.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Inicio, nudo y desenlace	Proporcionar herramientas que procuren el mejoramiento de la comunicación escrita. Este se realizará mediante la participación de un instructor del SENA	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Mi trabajo se transforma	Optimizar los procesos y tiempos de manera autónoma y proactiva en los puestos de trabajo. Se realizará por medio del diagnóstico del desempeño de la tarea, específicamente causas, en las cuales los trabajadores puedan generar alternativas para diseñar su propio trabajo.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Excel facilitando tu vida	Formar al personal en el uso de la herramienta "Excel", la cual podría optimizar tareas diarias. Este se realizará mediante la participación de un instructor del SENA	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Halloween- Decoración por áreas	Fortalecer lazos inter áreas en evento de integración y decoración por equipos funcionales, según la temática escogida por el área de Desarrollo Humano	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100

DISEÑO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

Bienvenida de la Navidad	Celebrar el inicio del mes del recogimiento y unión familiar para los colombianos. Para la celebración de la bienvenida de la navidad la compañía dispone de un plato típico que incluye buñuelo y natilla, a su vez, se realiza una misa para los creyentes.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Novenas	Incentivar la unión entre los compañeros de área, mediante el trabajo en equipo en la preparación de las novenas navideñas. Se asignará por cada día de la novena un área para el ofrecimiento de la misma. Todos los días estarán acompañados de un grupo musical.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Bienvenida nuevos colaboradores	Dar al colaborador una cálida bienvenida a la familia Rosales. Se le entregará una tarjeta y se tomará una foto en el stand de bienvenida y se enviará una foto al correo general.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Feliz vuelta al sol	Celebrar la vida de cada colaborador que hace que la clínica los rosales se mantenga día a día con su esfuerzo y dedicación. Para esto se les dará un cup cake con mensaje de cumpleaños en celebración de su día, se enviará una foto mediante el correo institucional.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del contador- 1 marzo	Reconocer la labor del contador en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día de la mujer - 8 marzo	Conmemorar el papel de la mujer en la sociedad, para esto, la compañía ofrece un detalle especial o una celebración a todas las mujeres que hacen parte de la instrucción.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del hombre- 19 marzo	Conmemorar el papel del hombre en la sociedad, para esto, la compañía ofrece un detalle especial o una celebración a todos los hombres que hacen parte de la instrucción.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día de la secretaria- 26 abril	Reconocer la labor de las secretarias en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del bacteriólogo - 28 abril	Reconocer la labor del bacteriólogo en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día de la seguridad y salud en el trabajo - 28 abril	Reconocer la labor de los encargados de la seguridad y salud en el trabajo de la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día de la madre - 9 mayo	Conmemorar la labor de las madres de la clínica, para esto la compañía ofrece un detalle especial o una celebración a todas las mujeres de la institución que cumplen con este rol.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día de la enfermería - 12 mayo	Reconocer la labor del personal de enfermería en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100

DISEÑO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

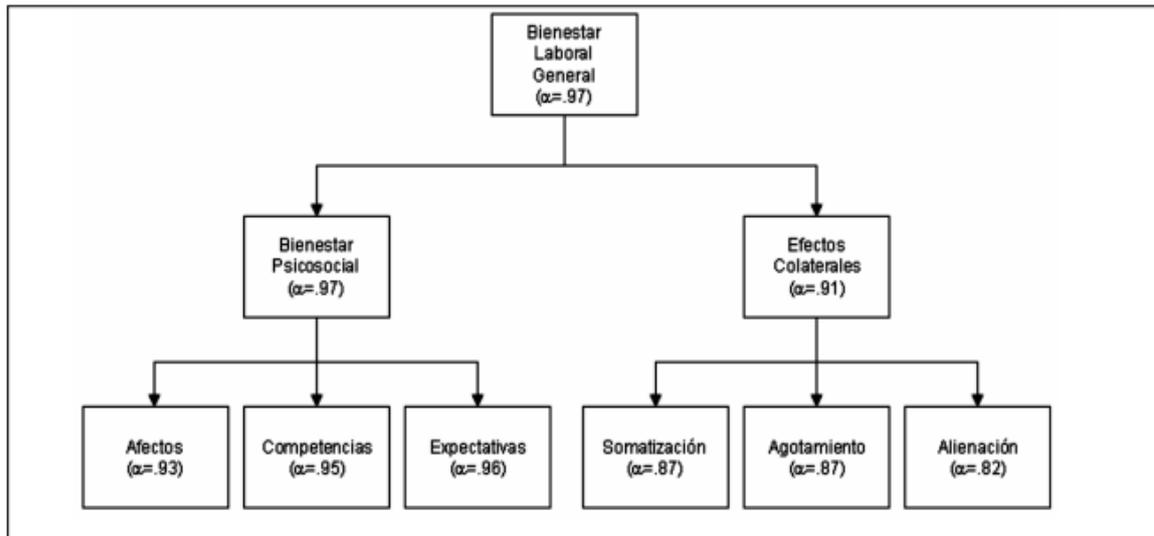
Día del padre - 20 junio	Commemorar la labor de los padres de la clínica, para esto la compañía ofrece un detalle especial o una celebración a todos los padres de la institución que cumplen con este rol.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del abogado- 22 junio	Reconocer la labor de los abogados en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del Químico Farmacéutico- 26 septiembre	Reconocer la labor del químico farmacéutico en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del profesional de compras y abastecimiento -30 septiembre	Reconocer la labor del profesional de compras y abastecimiento en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del Archivista - 3 octubre	Reconocer la labor del personal de archivo en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del Trabajador Social - 22 octubre	Reconocer la labor del trabajador social en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del Instrumentador Quirúrgico - 25 octubre	Reconocer la labor del instrumentador Quirúrgico en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del Mensajero- 27 octubre	Reconocer la labor de los mensajeros en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día del Psicólogo - 20 noviembre	Reconocer la labor de los psicólogos en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día Panamericano de la Farmacia - 1 diciembre	Reconocer la labor de los farmaceutas en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Día Panamericano del Médico- 3 diciembre	Reconocer la labor de los médicos en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
Por tu Matri	Proporcionar un espacio al colaborador para celebración la unión marital que acaba de realizar, para eso deberá presentar la solicitud con un mes de anticipación y la empresa le otorgará 3 días remunerados para disfrutar de esta nueva etapa.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100
En tu grado	Proporcionar un espacio al colaborador para celebración de la culminación de sus estudios superiores, para eso deberá presentar la solicitud con un mes de anticipación y la empresa le otorgará 1 día	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100

		remunerado para disfrutar de esta nueva etapa profesional.	
	Pertenencia y Permanencia	Reconocer la permanencia y el sentido de pertenencia hacia la organización, a los colaboradores de la clínica en sus quinquenios, este reconocimiento se realizará a través de un detalle simbólico.	No. de actividades planeadas / No. De actividades ejecutadas x100

7.4. Cronograma

Tabla 4. Cronograma

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																							
	Dic				Ene				Feb				Mar				Abr				May			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseñar una encuesta para priorizar las necesidades del área de desarrollo humano																								
Aplicar la encuesta a los coordinadores de las diferentes áreas o unidades funcionales																								
Tabular la encuesta para conocer los resultados																								
Analizar los resultados de la encuesta																								
Identificar y priorizar la necesidad																								
Realizar el diagrama Ishikawa con la necesidad identificada para el reconocimiento de las causas - efecto																								
Diseñar una encuesta con las actividades a proponer																								
Aplicar la encuesta a los funcionarios de la clínica																								
Tabular y analizar los resultados																								
Exploración de literatura para la construcción del marco conceptual																								
Revisión y ajuste del proyecto de intervención																								



Fuente: Blanch et al., (2010)

Para la aplicación del cuestionario se seleccionó una muestra aleatoria de 272 trabajadores de una población total de 786 funcionarios, vinculados laboralmente a la Clínica los Rosales de las áreas administrativas y asistenciales. El formulario se diseñó en una herramienta de Google (Google Forms) y fue contestado virtualmente.

De acuerdo con los resultados encontrados en la primera dimensión la cual corresponde al factor de Bienestar Psicosocial, en la primera escala de afectos, el personal encuestado experimenta una sensación de seguridad con las condiciones laborales, claridad en el rol y esperanza y tranquilidad con el entorno del trabajo, sin embargo, expresan, insatisfacción, impotencia, incertidumbre, dificultad, malestar e intranquilidad con su trabajo.

En la segunda escala de competencias, los colaboradores actualmente sienten que su trabajo les permite sentirse útiles y exitosos en el desempeño de su labor y a su vez actuar con moralidad y bondad, por otro lado, experimentan insensibilidad, irracionalidad, pesimismo, ineficacia e incompetencia en su trabajo.

En la última escala de esta dimensión, es decir, de expectativas. Los funcionarios sienten motivación por el trabajo, conciben que están en un ambiente social de cordialidad, denotando así eficacia profesional, se identifican con los valores de la organización, su

rendimiento profesional y compromiso con el trabajo tiende a subir, cuentan con sentido del trabajo, acatan las pautas de la dirección, en general, su autoestima profesional es buena, en cambio, en su trayectoria laboral los colaboradores deducen que su estado de ánimo laboral está bajando, esto dado que, no encuentran oportunidades de promoción laboral, no concilian trabajo con vida privada, confían poco en su futuro profesional y no sienten seguridad ni calidad de las condiciones del trabajo, notan que su participación en las decisiones de la organización es poca, de manera análoga, asumen que el nivel de excelencia de la organización esa disminuyendo.

Por otra parte, la dimensión de efectos colaterales en la escala de somatización, los colaboradores resaltan que, debido al desempeño de sus funciones, han identificado la aparición de malestares físicos que afectan el rendimiento de su labor, los cuales se manifiestan de mayor a menor prevalencia de aparición en: dolores de espalda, tensiones musculares, trastornos digestivos, dolores de cabeza y finalmente trastornos del sueño relacionado con insomnio.

Con relación a la escala de desgaste, relacionada con la salud integral, los colaboradores sienten que a causa de la sobrecarga de trabajo presentan, agotamiento físico, desgaste emocional y saturación mental. Finalmente, en la escala de alienación la muestra de colaboradores participantes, refieren que, a causa de su trabajo la mayor parte del tiempo se sienten de mal humor y frustrados, lo cual se deriva en un trato despersonalizado al cliente interno y externo.

Acerca de las puntuaciones arrojadas en el cuestionario y gracias a la participación de una muestra de 272 participantes, para la dimensión de bienestar psicosocial se encuentra que la media global es de 5,76, en una escala de 1 a 7, lo cual indica una valoración medio alto. Esta abarca las escalas de afectos, competencias y expectativas; destacándose el factor de expectativas con una media de 5,94, seguido de la escala de competencias con una media de

5,85 y la de afectos con una media de 5,50. En la escala de afectos, el ítem 4 que corresponde a impotencia – potencia tiene una media de 5,20, siendo la puntuación más baja-obtenida.

Respecto a la dimensión de efectos colaterales la media global se encuentra en 3,49, en una escala de 1 a 7, lo cual indica una valoración de media baja. En referencia a las escalas que incluye, la escala de alienación obtuvo una media de 2,69, seguido de la escala de somatización con una media de 3,68 y la escala de desgaste con una media de 4,12. Con respecto a la Escala de desgaste, el ítem 3 que corresponde a agotamiento físico tiene una media de 4,48 que corresponde al puntaje más alto obtenido.

Tabla 5. Medias en puntajes de escalas

Dimensión	M
Bienestar psicosocial	Puntaje
Puntaje global	5,76
Escala de afectos	5,50
Escala de competencias	5,85
Escala de expectativas	5,94
Efectos colaterales	
Puntaje global	3,49
Escala de somatización	3,68
Escala de desgaste	4,12
Escala de alienación	2,69

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos anteriormente, referente al factor de bienestar psicosocial, la escala de afectos representa la media con puntaje más bajo, referente al sentimiento que les genera las prácticas organizacionales que se llevan a cabo en la clínica, dentro de estos se puede evidenciar que los ítems que más generan el sentimiento de descontento en los trabajadores involucran insatisfacción, dificultad e impotencia con el trabajo y malestar a nivel general.

Con respecto a la dimensión de efectos colaterales, los datos arrojan una media de 4,12 para la escala de desgaste siendo esta significativa, comparada con las escalas de alienación y somatización; lo que implica que se están generando respuestas negativas al organismo,

provocadas por la sensación de sobrecarga de trabajo, lo cual se refleja en: desgaste emocional, agotamiento físico y saturación mental.

Taller respiración consciente	Uf- Urgencias y Cuidado Crítico	<p>Combatir el estrés y la ansiedad, a través de la respiración consciente, ya que esta conduce a un estado de calma, serenidad y claridad mental, reduciendo los niveles de estrés. Esto se realizará en acompañamiento de un profesional especializado en Mindfulness, inicialmente, se intervendrán las áreas asistenciales.</p>	\$ 7.739.600, 00	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
-------------------------------------	--	---	------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

		Psico educar a los colaboradores, en la prevención de enfermedades laborales y cambios en las rutinas diarias, esto a partir, de la realización de las pausas activas incentivando a realizarlas al menos dos veces al día. Estas se realizarán en acompañamiento de los practicantes en seguridad y salud en el trabajo y fisioterapia.	\$	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Stop y recárgate	Todos los colaboradores		-														

<p>Higiene Postural</p>	<p>Todos los colaboradores</p>	<p>Reducción del ausentismo o generado por incapacidades de causa laboral. Para esta actividad, mes a mes por áreas, se realizará una capacitación en Higiene Postural. Este será dictado por los practicantes que actualmente se encuentran realizando su profesionalización en fisioterapia.</p>	<p>\$ -</p>	<p>P</p>																
<p>Viernes de Salud Mental</p>	<p>Todos los colaboradores</p>	<p>Fortalecer diferentes habilidades que buscan contribuir a la salud mental de los</p>	<p>\$ -</p>	<p>P</p>																

		<p>colaboradores (habilidades como, manejo del duelo, inteligencia emocional, manejo de situaciones difíciles, etc.), a su vez, desmintiendo mitos, con base a algunas prácticas en salud. En acompañamiento de un profesional en psicología proporcionado por la ARL SURA, esta actividad se realiza por equipos de trabajo todos los viernes del mes, haciendo uso de diferentes herramientas</p>																	
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

		tecnológicas.																	
Te escucho	Todos los colaboradores	Generar espacios que permitan el apoyo emocional, derivado de problemas que generan malestar general en el trabajo o en su vida personal. Los colaboradores contarán con el apoyo, por parte del capellán de la clínica para que este pueda acompañarlo en su proceso de afrontamiento.	\$ 15.600.000,00	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

	Sacudete	Todos los colaboradores	Activar el cuerpo físico y mentalmente, para generar menores niveles de estrés y disminución de la percepción de cansancio físico y mental. Sesiones Online de una hora impartidas por un Educador físico, dos veces en el mes.	\$ 1.200.000,00	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
BALANCE	Calabaza en tu casa	Hijos colaboradores	Alegrar a los hijos de los colaboradores a través de dulces para celebrar el día de Halloween, ya que, debido a la contingencia sanitaria, los niños no pueden salir a recogerlos	\$ 1.200.000,00														

		diferentes convenios con descuentos a productos y servicios																
Servicios médicos	Todos los colaboradores	Facilitar el acceso a servicios como Odontología, laboratorio clínico y cirugía plástica. Para esto, se cuenta con el apoyo de diferentes entidades que alquilan consultorios en la clínica, aplica a todos los colaboradores que tengan de antigüedad de 6 meses para lo cual obtienen un porcentaje de descuento, según el	\$	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

		servicio adquirido.																			
Educamos en finanzas	Todos los colaboradores	Proporcionar herramientas al personal de la clínica en el manejo de sus finanzas personales. Esta actividad se realizará con el apoyo de los fondos de pensiones aliados. (Porvenir)	\$ -																		
Natividad	Hijos colaboradores	Reconocer el valor que tienen los hijos de los colaboradores en época navideña para la clínica los rosales, a través de un detalle para los niños menores	\$ 2.400.000,00																		

<p>Novenas</p>	<p>Todos los colaboradores</p>	<p>Incentivar la unión entre los compañeros de área, mediante el trabajo en equipo en la preparación de las novenas navideñas. Se asignará por cada día de la novena un área para el ofrecimiento de la misma. Todos los días estarán acompañados de un grupo musical.</p>	<p>\$ 2.000.000,00</p>	<p>P</p>																											
<p>Bienvenida nuevos colaboradores</p>	<p>Todos los colaboradores</p>	<p>Dar al colaborador una cálida bienvenida a la familia Rosales. Se le entregará una tarjeta y se tomará una foto en el stand</p>	<p>\$ 450.000,00</p>	<p>P</p>																											

		de bienvenida y se enviará una foto al correo general.																	
Feliz vuelta al sol	Todos los colaboradores	Celebrar la vida de cada colaborador que hace que la clínica los rosales se mantenga día a día con su esfuerzo y dedicación. Para esto se les dará un cup cake con mensaje de cumpleaños en celebración de su día, se enviará una foto mediante el correo institucional.	\$ 1.600.000,00	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Día del contador- 1 Marzo	Contadores de la compañía	Reconocer la labor del contador en la clínica los rosales y	\$ 12.000,00											P					

<p>Día del profesional de compras y abastecimiento - 30 Septiembre</p>	<p>Profesional de compras y abastecimiento de la compañía</p>	<p>Reconocer la labor del profesional de compras y abastecimiento en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.</p>	<p>\$ 5.000,00</p>																																										
<p>Día del Archivist a - 3 Octubre</p>	<p>Archivistas de la compañía</p>	<p>Reconocer la labor del personal de archivo en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución. Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.</p>	<p>\$ 20.000,00</p>																																										

<p>Día del Trabajador Social - 22 Octubre</p>	<p>Trabajador social de la compañía</p>	<p>Reconocer la labor del trabajador social en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución . Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.</p>	<p>\$ 10.000,00</p>																																	
<p>Día del Instrumentador Quirúrgico - 25 Octubre</p>	<p>Instrumentadores Quirúrgicos de la compañía</p>	<p>Reconocer la labor del instrumentador Quirúrgico en la clínica los rosales y su aporte para el crecimiento de la Institución . Para esto se le dará un detalle en conmemoración de su día.</p>	<p>\$ 80.000,00</p>																																	
<p>Día del Mensajero - 27 Octubre</p>	<p>Mensajeros de la compañía</p>	<p>Reconocer la labor de los mensajeros en la</p>	<p>\$ 10.000,00</p>																																	

		empresa le otorgará 3 días remunerados para disfrutar de esta nueva etapa.																	
En tu grado	Todos los colaboradores	Proporcionar un espacio al colaborador para celebración de la culminación de sus estudios superiores, para eso deberá presentar la solicitud con un mes de anticipación y la empresa le otorgará 1 día remunerado para disfrutar de esta nueva etapa profesional.	\$ 200.000,00	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Pertenencia y Permanencia	Todos los colaboradores	Reconocer la permanencia y el sentido de pertenencia	\$ 350.000,00	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

			a hacia la organización, a los colaboradores de la clínica en sus quinquenios, este reconocimiento se realizará a través de un detalle simbólico.																	
			TOTAL	\$ 49.874.100,00	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
IMPREVISTOS				\$ 125.900,00																

INDICADORES												
Actividades Planeadas	17	18	19	22	18	21	18	19	22	20	19	18
Actividades Ejecutadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% de Ejecución Mes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% de Ejecución Acumulado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Actividades Reprogramadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Actividades Planeadas por el año	231	0%	Porcentaje de ejecución progresivo
Actividades Ejecutadas	0		

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

La gestión del talento humano es una estrategia fundamental para contribuir en la permanencia y sentido de pertenencia de los trabajadores, reconociendo que las personas y su rol dentro de la organización son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la misma, he aquí la importancia de implementar prácticas saludables y condiciones óptimas que permitan al trabajador aumentar la percepción de bienestar y calidad de vida laboral mejorando la eficiencia y productividad.

Durante el desarrollo de la construcción del plan de bienestar laboral **SALUDABLE - MENTE** para la Clínica los Rosales, principalmente se pudo identificar que existe un vacío en la consolidación de los subprocesos de desarrollo y retención del área de Desarrollo Humano, es por esto, que se buscó reforzar dichos subprocesos, a partir de la propuesta de intervención de un plan de bienestar ajustado a las necesidades que presenta la organización y sus funcionarios.

Respecto a lo planteado, las categorías abordadas en el plan de bienestar laboral **SALUDABLE – MENTE**, se estructuran a partir de cuatro dimensiones, en las cuales se crean actividades para dar cumplimiento a los objetivos propuestos e impactar positivamente frente a los resultados arrojados del cuestionario qBLG.

Para esto, la primera dimensión “**EQUILIBRIO MENTE- CUERPO**” busca equilibrar la salud mental y física de los colaboradores de la Clínica los Rosales, donde se plantean actividades que propendan crear hábitos de vida saludable como el consumo de frutas, respiración consciente, ergonomía, pausas en el trabajo y acompañamiento emocional. En la segunda dimensión “**BALANCE**” podemos encontrar que la organización propicia actividades que involucran la familia del colaborador a su trabajo y viceversa, a su vez, se crean convenios y beneficios que favorecen la vida personal del trabajador. Como tercera

dimensión “**A OTRO NIVEL**” se reconoce el desarrollo de habilidades, capacidades y conocimientos que tiene el trabajador, en efecto, Clínica los Rosales promueve espacios de formación que involucran entes internos y externos. Como última dimensión “**CELEBRA - ACCIÓN**” Clínica los Rosales conmemora y reconoce en las fechas especiales e importantes donde el trabajador es el centro, generando en él, sentimientos de gratitud y afecto.

Hasta este punto las actividades no se han ejecutado, sin embargo, durante el diseño del proyecto de intervención se ha contado con el compromiso del área de desarrollo humano, quienes serán los encargados de llevar a cabo las actividades, las cuales fortalecerán las acciones del área de desarrollo humano y organizacionales, este compromiso es importante, puesto que, en las diferentes encuestas se notó la necesidad de intervención para mejorar el sentido de estar bien de toda una comunidad laboral, más aun en tiempo de pandemia, que ha aumentado el distanciamiento familiar, las jornadas de trabajo, la incertidumbre laboral, a partir de estas, desplegando sensaciones en los colaboradores de agotamiento físico y emocional.

Implementar el plan de bienestar laboral **SALUDABLE – MENTE** es un paso que Clínica los Rosales da para promover el desarrollo integral de sus colaboradores y de la estructura organizacional, a mediano plazo, se podrá ver reflejado el cambio en los gastos ocultos que deja la rotación, ausentismo y la falta de compromiso, procurando alcanzar en ellos una estabilidad y sentido de pertenencia.

9.2. Recomendaciones

Para realizar un análisis detallado en el diagnóstico de necesidades, es necesario hacer una distinción entre unidades funcionales, puesto que allí se conocerán insuficiencias específicas a intervenir, a su vez, se debe contar con espacios al momento de aplicar las encuestas o

propuestas de la empresa, para generar claridad de lo que se pretende hacer, evitando interpretaciones erróneas que afecten los resultados.

A partir del diseño de plan de bienestar laboral **SALUDABLE – MENTE**, se sugiere que el área de desarrollo humano sea responsable de la ejecución de las actividades propuestas en este, así mismo, que se cuente con un profesional que lidere el proceso realizando, gestión, seguimiento y evaluación de la eficacia de las actividades planeadas, proponiendo ajustes de acuerdo a los resultados hallados, siendo flexible a los cambios del entorno y modificaciones en el tiempo.

Así mismo, es importante que el área de desarrollo humano socialice a todos los colaboradores de la Clínica, el plan de bienestar aquí mencionado, permitiendo un mayor compromiso y participación en las actividades.

Desde el área encargada de la ejecución del plan de bienestar, se debe implementar el seguimiento a las causas que motivan el retiro del personal, a través de un proceso estructurado que incluya entrevistas de retiro, consolidación de la información, medición de indicadores, lo cual permite reconocer la efectividad del impacto positivo o negativo del plan planteado sobre el bienestar, motivando a dicho retiro.

Finalmente, es esencial el avance del proceso de gestión humana, de manera que las acciones se encaminan en la consolidación de este, de igual forma, desarrollar estrategias orientadas al reconocimiento de la población, mediante la aplicación de un perfil sociodemográfico completo que permita tomar decisiones futuras, además, incluir indicadores que permitan identificar el ausentismo y sus causas.

10. Referencias

- Abadía, H., Castaño, E. y Quiroz-González, E. (2018). Comunicación organizacional: gestión interna, proyección y auditoría. En Páez Valdez (coord.), Comunicación, educación y cultura: Movilidades y perspectivas (pp. 63-86). Universidad Católica de Pereira.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance - A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(1-2), 284-309.
- Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. Recuperado en 30 de mayo de 2021, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000200007&lng=es&tlng=es.
- Campos, M; Velasco, C & Araya, J. (2020). Adaptación y validación de escalas de medición el trabajo. Parte 1: bienestar social. *Información Tecnológica*. Vol. 31 No. 5
- Castañeda, Y., Betancur, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13.
- Chaves Palacios, J. (2004). Desarrollo Tecnológico en la primera revolución. *Norba. Revista de Historia*, 93-109.

Chiaventato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill. Parte VI, Cap. 15
Higiene, seguridad y calidad de vida.

Clínica los Rosales. (s.f). quienes somos. <https://www.clirosales.com/quienes-somos/>

Echeverry, K. & Santiago, R. (2017). Percepción del bienestar laboral de los
empleados: Estudio comparativo según su género. Revista Internacional Administración &
Finanzas, 10(2), 17-27.

Estrada, Y., & Ramírez, M. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión
exitosa de las empresas en el turismo. Revista de investigación en turismo y desarrollo
local, 3(8), 1-12.

González, J & Josefa, R. (2017). Determinantes sociodemográficos y personales del
bienestar subjetivo y psicológico en la población mexicana. Suma Psicológica Vol. 24 pp. 59-
66

Laca, F; Mejía, J & Gondra, J. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el
bienestar laboral como componente de la salud mental. Psicología y salud. Vol 16, Núm 1 pp.
87- 92

Lafuente, C., & Marín A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias
sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. Revista Escuela De Administración De
Negocios, (64), 5-18.

Lopez, S. (2015). Bienestar en los trabajadores de una empresa portuaria de Escuintla. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar.

Luceño L., Talavera, B., Martín, J., & Martín, S. E. (2017). Factores de riesgo psicosocial como predictores del bienestar laboral: un análisis SEM. *Ansiedad y Estrés*, 23(2-3), 66-70.

Oblitas, L., Turbay, R., Soto, K., Crissien, T., Cortes, O., Puello, M. y Ucrós, M. (2017). Incidencia de mindfulness y qi gong sobre el estado de salud, bienestar psicológico, satisfacción vital y estrés laboral. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(1), 99–113.
<https://doi.org/10.15446/rcp.v26n1.54371>

Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. (2004). Strengths of carácter and well - being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 603-619.

Perez, O; Alvarez, G & Castaño, C. (2017). Engagement y/o intensificación del trabajo ¿Opción y/o obligación?: “Si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces”. *Política y sociedad*. Vol 54 (3) pp 711 - 736

Quiroz, E. Loaiza, J. & Mejía, C. (2020) Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables. Una contribución desde la psicología y la comunicación. Universidad Católica de Pereira.

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [13-03-2021].

Reynaga-Estrada, P., Arévalo, E., Verdesoto, Á., Jiménez, I., Preciado, M. y Morales, J. (2016). Beneficios psicológicos de la actividad física en el trabajo de un centro educativo. *Retos*, (30), 203–206.

Sianoja, M., Syrek, C., De Bloom, J., Korpela, K. y Kinnunen, U. (2017). Enhancing Daily Well-Being at Work Through Lunchtime Park Walks and Relaxation Exercises: Recovery Experiences as Mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 428–442. <https://doi.org/10.1037/ocp0000083>

Vallejo Pareja, Miguel Ángel (2006). Mindfulness. *Papeles del Psicólogo*, 27(2), 92-99. [fecha de Consulta 21 de marzo de 2021]. ISSN: 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77827204>

Victoria, C. (2005). El bienestar psicológico: dimensión subjetiva de la calidad de Vida. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. Vol. 8 No. 2

Vique, L; Betancur, S; Quiroz, E & Castaño, E. (2020). *Inteligencia emocional y satisfacción laboral: un análisis en el personal de enfermería*. Organizaciones saludables: Un aporte desde la psicología y la comunicación. Universidad Católica de Pereira.

Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (eds.), *Well-being: The Foundation of Hedonic Psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation.

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 29 pp 99 -106.

11. Apéndices

11.1. Encuesta

Diagnóstico de necesidades de Desarrollo Humano en la Clínica los Rosales S.A.

1. El área de Desarrollo Humano aplica el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

1. Nunca
2. Raramente
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

2. La Clínica brinda espacios de aprendizaje dentro de la organización

1. Nunca
2. Raramente
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

3. La clínica se preocupa por fomentar buenas relaciones interpersonales entre pares que promuevan la mejora en la calidad de vida de los colaboradores

1. Nunca
2. Raramente
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

4. El área de Desarrollo Humano cuenta con descriptivos de cargo específicos para realizar los procesos de selección.

1. Nunca
2. Raramente
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

5. La Clínica ofrece espacios de educación continuada para fortalecer su talento humano (cursos, capacitaciones, diplomados, etc)

1. Nunca
2. Raramente
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

6. La Clínica cuenta con un programa de bienestar laboral que impacta positivamente a los colaboradores

1. Nunca
2. Raramente
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

7. El formato de requisición de vacante que posee la Clínica cuenta con los campos necesarios para que el área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante que necesita.

1. Nunca
2. Raramente
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

8. Dentro de la Clínica existen grupos de aprendizaje que fomentan el crecimiento profesional de manera formal o informal.

1. Nunca
2. Raramente
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

Diagnóstico de necesidades de Desarrollo Humano en la Clínica los Rosales S.A.

9. Las habilidades de los colaboradores están siendo utilizadas al máximo

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

10. El tiempo que transcurre desde el momento de la solicitud de la vacante hasta la contratación, está dentro de los tiempos requeridos por cada tipo de cargo (operativo, profesional, especializado)

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

11. La Clínica promueve en los colaboradores la realización de nuevos estudios como: pregrado, posgrado, maestría y doctorados

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

12. El trabajo de los colaboradores es valorado y reconocido dentro de la clínica

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

13. El personal seleccionado y vinculado para cubrir una vacante, cumple con los requisitos de formación académica y experiencia laboral descritos en el perfil de cargo.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

14. Dentro de la clínica existe la posibilidad de aplicar o ascender a este al momento de culminar un estudio nuevo

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

15. Los colaboradores son respetados por los jefes y pares de la clínica

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

16. En el proceso de reclutamiento de personal, se utilizan varias fuentes para la publicación de la vacante. Las vacantes publicadas llegan a diferentes públicos

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

Diagnóstico de necesidades de Desarrollo Humano en la Clínica los Rosales S.A.

17. La Clínica facilita el tiempo y permisos a los colaboradores para el desarrollo educativo.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

18. Los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus labores (físicos, tecnológicos, dotación, humanos, financieros, entre otros)

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

19. El proceso de selección de personal está estructurado bajo el modelo de competencias

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

20. El proceso de inducción y capacitación es adecuado para el desarrollo de las labores.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

21. Los horarios, turnos y dinámicas de la Clínica, permiten que los colaboradores concilien el tiempo entre familia y trabajo

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

12. Anexos

12.1 Cuestionario de Bienestar Laboral General- qBLG

JOSEP M. BLANCH, MIGUEL SAHAGÚN, LEONOR CANTERA Y GENIS CERVANTES

169

Anexo: Escalas e Ítems del Cuestionario de Bienestar Laboral General

Factor de Bienestar Psicosocial								
Escala de Afectos								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
<i>Actualmente, en mi trabajo, siento:</i>								
Insatisfacción	1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción
Inseguridad	1	2	3	4	5	6	7	Seguridad
Intranquilidad	1	2	3	4	5	6	7	Tranquilidad
Impotencia	1	2	3	4	5	6	7	Potencia
Malestar	1	2	3	4	5	6	7	Bienestar
Desconfianza	1	2	3	4	5	6	7	Confianza
Incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	Certidumbre
Confusión	1	2	3	4	5	6	7	Claridad
Desesperanza	1	2	3	4	5	6	7	Esperanza
Dificultad	1	2	3	4	5	6	7	Facilidad

Escala de Competencias								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
<i>Actualmente, en mi trabajo, siento:</i>								
Insensibilidad	1	2	3	4	5	6	7	Sensibilidad
Irracionalidad	1	2	3	4	5	6	7	Racionalidad
Incompetencia	1	2	3	4	5	6	7	Competencia
Inmoralidad	1	2	3	4	5	6	7	Moralidad
Maldad	1	2	3	4	5	6	7	Bondad
Fracaso	1	2	3	4	5	6	7	Éxito
Incapacidad	1	2	3	4	5	6	7	Capacidad
Pesimismo	1	2	3	4	5	6	7	Optimismo
Ineficacia	1	2	3	4	5	6	7	Eficacia
Inutilidad	1	2	3	4	5	6	7	Utilidad

Escala de Expectativas								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
Está(n) bajando	1	2	3	4	5	6	7	Está(n) subiendo
<i>En mi trayectoria laboral:</i>								
Mi motivación por el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi identificación con los valores de la organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi rendimiento profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
La calidad de mis condiciones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi autoestima profesional	1	2	3	4	5	6	7	
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	1	2	3	4	5	6	7	
Mi confianza en mi futuro profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi calidad de vida laboral	1	2	3	4	5	6	7	
El sentido de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi acatamiento de las pautas de la dirección	1	2	3	4	5	6	7	
Mi estado de ánimo laboral	1	2	3	4	5	6	7	
Mis oportunidades de promoción laboral	1	2	3	4	5	6	7	
Mi sensación de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi participación en las decisiones de la organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi satisfacción con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi realización profesional	1	2	3	4	5	6	7	
El nivel de excelencia de mi organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi eficacia profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi compromiso con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mis competencias profesionales	1	2	3	4	5	6	7	

**Factor de Efectos Colaterales
Escala de Somatización**

Instrucciones: Rodee el número elegido

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
<i>Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:</i>								
Trastornos digestivos	1	2	3	4	5	6	7	
Dolores de cabeza	1	2	3	4	5	6	7	
Insomnio	1	2	3	4	5	6	7	
Dolores de espalda	1	2	3	4	5	6	7	
Tensiones musculares	1	2	3	4	5	6	7	

Escala de Desgaste

Instrucciones: Rodee el número elegido

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
<i>Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:</i>								
Sobrecarga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Desgaste emocional	1	2	3	4	5	6	7	
Agotamiento físico	1	2	3	4	5	6	7	
Saturación mental	1	2	3	4	5	6	7	

Escala de Alienación

Instrucciones: Rodee el número elegido

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
<i>Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:</i>								
Mal humor	1	2	3	4	5	6	7	
Baja realización profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Trato despersonalizado	1	2	3	4	5	6	7	
Frustración	1	2	3	4	5	6	7	