

**Factores del bienestar laboral influyentes en el desempeño de los  
colaboradores del grupo administrativo y coordinación en el Instituto de  
Capacitación los Álamos**

Licht Yinnet Gómez Marín  
Maria Camila Mejía Serna  
Viehiry Alexandra Porras Miranda

Proyecto de grado para optar el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano



Asesorado por  
Juan Santiago Calle Piedrahita  
Jaime Alberto Beltrán Ríos

Universidad Católica Luis Amigó  
Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables  
Especialización Gerencia del Talento Humano

Medellín

2022

## Tabla de contenido

Problemática.....	3
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	13
Justificación del problema.....	13
Marco teórico.....	15
Bienestar laboral.....	17
Bienestar laboral en las organizaciones.....	17
Mejoramiento del bienestar de los trabajadores en las empresas.....	20
Desempeño laboral.....	23
Factores que influyen en el desempeño laboral.....	25
Características del desempeño laboral.....	28
Evaluación de desempeño laboral.....	29
Metodología.....	31
Desarrollo de objetivos.....	33
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59

## **Problemática**

### **Tema**

Bienestar Laboral y los efectos en el desempeño

### **Problema**

El bienestar laboral hace referencia al estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones. Es a su vez un producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, que repercute en un bienestar familiar y social.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2010) a través del documento entornos laborales saludables, indica que un “entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y protegerla salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo con base a los siguientes indicadores:

- La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo.
- La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización de este y la cultura del ambiente de trabajo.
- Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo.
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.” (Pág. 15. Capítulo 3: Historia de los Esfuerzos Globales para Mejorar la Salud de los Trabajadores)

Así mismo, un entorno de trabajo saludable es definido como un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad, lo cual proporciona condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad.

El Ministerio de Salud de Colombia (2016) hace referencia al entorno laboral saludable son aquellos centros de trabajo en los que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, pero no sólo en el sentido de un buen ambiente físico, se trata además de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral. Todos estos factores están interrelacionados dinámicamente. (Casas, 2006). En resumen, el entorno laboral saludable concierne como: Espacio Físico de trabajo, Medio Psicosocial y Relaciones Interpersonales.

Dentro del ámbito laboral, el entorno físico del lugar de trabajo va a impactar directamente en la salud y seguridad de los trabajadores, como lo son: Puestos de trabajo, características ambientales como: el frío, calor, ruido e iluminación.

Los Riesgo psicosociales se consideran: “Como las interacciones entre trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte. Y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual puede influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (9ª Reunión, 1984).

Las relaciones interpersonales. ¿Cómo las Condiciones de Trabajo y la Salud del trabajador afectan a la sociedad y la Comunidad? La salud mental y física de los trabajadores afectará en última instancia a la comunidad y sociedad.

Un lugar de trabajo es considerado como un entorno prioritario para la promoción de la salud, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Un entorno laboral saludable, no solo logra la salud de los trabajadores sino también para hacer un aporte positivo a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general.

Alude a su vez la relación con la motivación. El término motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa mover según Kreitner & Kinicki, (2003); Chiavenato, (2004). “La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”(López, 2005; Mitchell, 1982, y otros).

Es decir, en un entorno saludable no solo logra la salud de los trabajadores sino también hace un aporte positivo a la productividad, motivación laboral, satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general. Basados en estas consideraciones, un entorno de trabajo saludable es aquel que bajo un proceso de mejora continua promueve y protege la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores con base en los siguientes aspectos:

- “Salud y seguridad concernientes al espacio físico y condiciones ambientales del trabajo.
- Salud, seguridad y bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo el clima y cultura organizacional.
- Formas en que se busca mejorar la salud de los trabajadores; recursos físicos, humanos con que se cuentan” (Casas SB, Klijn TP. Pde la salud y su entorno laboral saludable. Rev Latino-am Enfermagem 2006 janeiro fevereiro; 14(1):136-41.)

El comportamiento organizacional positivo más que considerar al trabajador como un medio para incrementar la productividad en las organizaciones, se preocupa por incluir aspectos como la felicidad, la salud (Wright,2003), la motivación y aspectos positivos de las personas dentro de las organizaciones (Stajkovic y Luthans, 2001). En este orden de ideas, la dirección dentro del comportamiento organizacional positivo está plenamente identificada con el rol que el individuo desempeña en la organización, sus características individuales, conocimientos, habilidades y destrezas, requeridas para alcanzar el desempeño esperado, mientras incrementa la satisfacción del trabajador en la organización(Wright, 2003). Lograr esta sinergia contribuirá de forma importante a la consolidación de empresas saludables, conformada por trabajadores comprometidos con su trabajo y con la organización.

Por consiguiente, en el contexto laboral es fundamental propiciar condiciones físicas, de dinámica grupal y favorecer un buen clima organizacional, lo cual ayuda a los colaboradores al mejoramiento de la productividad, participación en las actividades de crecimiento profesional y de fortalecimiento de equipos, mejora la prestación del servicio e incremento del desempeño de la labor; es decir, que en la medida en que se sientan bien, podrán transmitirlo a los usuarios y demás compañeros de trabajo.

Como se hace alusión en el artículo publicado de la Universidad central de Bogotá. El bienestar laboral y su importancia en las organizaciones (Leonardo Andrés García Pérez, 25 de marzo de 2021).

Hermosa-Rodríguez (2018) expone que hay cinco formas de fomentar el bienestar:

1. **Conectar:** aquí se tiene posibilidad de desarrollar conexiones sociales con otros, algo que produce bienestar en cada persona.
2. **Mantenerse activo:** se debe realizar actividades físicas de manera constante para lograr estar bien física y psicológicamente, pues la salud física mantiene una relación estrecha con la salud mental.
3. **Seguir aprendiendo:** este eje tiene que ver con la importancia que los seres humanos le dan a establecer desafíos, metas y retos en el ámbito laboral.
4. **Tomar nota:** se relaciona con la conciencia que se tiene frente al entorno, la curiosidad y la capacidad reflexiva con cada evento o situación al que se enfrenta la persona.
5. **Dar:** es uno de los puntos más importantes, ya que aportar a otra persona o a una comunidad, resulta en un sentimiento de satisfacción para quien lo efectúa.



Ilustración 1

(Tomado De Iom Human Resources, Staff Health And Welfare)

Es por ello, que contar con niveles óptimos en cuanto al bienestar laboral está ligado con un conjunto de ventajas y ganancias para la institución como disminución del estrés y el ausentismo, en tanto el equipo de trabajo se sienta más motivado podrán ser productivos, aumento de capacidades y potenciales del personal, menor índice de rotación y se cualifica el ambiente laboral y las relaciones personales.

La norma ISO 45001, publicada en marzo del anterior año 2018, está enfocada en los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. El principal objetivo de esta norma es garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. No es ninguna novedad decir que los trabajadores son uno de los principales activos de una empresa, o incluso el más importante. Es por eso que garantizar tanto su seguridad como bienestar, aportará valiosos beneficios a nuestra organización.

A continuación, se hace referencia a los antecedentes de investigaciones en Colombia, que han tenido en cuenta el bienestar laboral y los factores asociados desde las diferentes dinámicas organizacionales.

Como hace referencia, Bastidas Loza, L., González Moncada, Y. G., & Lozano Castro, O. (2020). En su investigación “Influencia de la motivación en el bienestar laboral”. Teniendo en cuenta que la motivación en los diferentes campos de aplicación es una herramienta importante para mejorar el desempeño personal y laboral de los empleados de los cuales no solo se beneficiará la empresa sino su recurso humano, dicha investigación tiene como propósito identificar cuáles son las variables de motivación intrínseca y extrínsecas que influyen en el entorno laboral de la empresa DATA SA. Así mismo se pudo evidenciar como resultados que la empresa cuenta con programas muy bien diseñados, encaminados a la motivación de sus empleados para alcanzar el buen desempeño y la satisfacción de sus empleados, encontrando como conclusión que es el reconocimiento por el logro y el crecimiento personal los factores intrínsecos que impulsan un plan de acción para el desarrollo de las habilidades al cumplimiento de sus metas propuestas y como factores extrínsecos las bonificaciones recibidas, las afiliaciones a los diferentes convenios y las capacitaciones, las cuales se ven reflejadas en sentirse parte de la organización.

Como alude, Bautista Pedraza, N., Cala Sepúlveda, L. J., & Santacruz Padilla, O. S. (2020). En este proyecto se basa en el diseño de un plan de bienestar laboral en la empresa Estupasta S.A.S del municipio del Socorro, Santander. Entendiendo al bienestar laboral como la implementación de medidas que mejoran la calidad de vida de los trabajadores; generalmente, involucrando su desarrollo tanto profesional como personal y social. Para lograr el diseño del programa, se realiza la aplicación de tres instrumentos cuantitativos al personal operativo y administrativo de la institución, con el fin de medir tres variables fundamentales de este proyecto: clima laboral, satisfacción laboral y riesgo psicosocial.

Mediante los resultados obtenidos tras la medición, el programa de bienestar laboral se orienta a responder a las necesidades encontradas en cada una de las variables; hallando al clima laboral con falencias en el estilo de dirección que puntúa 24,4%, la comunicación e integración con 28,3% y en el medio ambiente físico que obtiene 32,3%. En lo que compete a la satisfacción laboral el porcentaje de insatisfacción es de manera general con 43,2% en dos los constructos más afectados se identifican como la gestión administrativa, contenido del oficio y las condiciones grupales. Finalmente, el riesgo psicosocial que responde a las necesidades de las demandas del trabajo con una puntuación de 69,5%, el liderazgo y relaciones sociales en el trabajo con 65,2% y las recompensas que responden al 43,6%.

Con base a lo anterior, se da la creación de una serie de programas que contienen unas estrategias que pretenden promover el bienestar laboral, proporcionando calidad tanto a la empresa como a sus trabajadores. Es así como el clima laboral consta de tres programas: Yo soy líder, El arte de comunicarse y Bienestar vs productividad. La satisfacción laboral con los programas: Yo soy la empresa, Construyo mi meta y Fortalecimiento de habilidades grupales y por último el riesgo psicosocial que está compuesto por: Cuido mi salud en el trabajo, mis compañeros, mi equipo de trabajo y Retroalimentación desempeño laboral mensual. Se espera que la ejecución de esta propuesta satisfaga las necesidades halladas y promueva el bienestar y la calidad de vida de la empresa en general.

Adicionalmente, Parra, M. F. N., Fajardo, P. A. P., Palacio, M. C. P., Rodríguez, L. Q., & Neiva, H. en su trabajo “El bienestar laboral de las organizaciones en contexto de crisis” the work welfare of organizations in the context of crisis, hace referencia a la actualidad del país (Colombia) que en muchos de sus ámbitos se encuentra en crisis, debido a un contexto de definición de un entorno de posconflicto y las diversas circunstancias de incertidumbre en el mundo globalizado, son varios los factores que han de incidir al interior de las organizaciones empresariales lo que afecta el bienestar laboral del trabajador, generando incertidumbre acerca de su estabilidad y la posibilidad de repentinos cambios en su vida. Estableciendo como objetivo la revisión de los principales factores de afectación organizacional y de capacidad resiliente de las empresas colombianas en la búsqueda de la sostenibilidad del bienestar de sus trabajadores en el actual contexto de posconflicto. Las posibles contribuciones sociales e investigativas del artículo al desarrollo del país podrían estar relacionadas con la necesidad actual de que todos los sectores nacionales cuenten con una perspectiva de intervención que permita restablecer y desarrollar el bienestar laboral interno que es afectado por causas críticas de carácter múltiple y generatrices del stress laboral.

En la investigación de Agui-Ortiz, A. K. (2020). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta Científica*, 6(4), 203-212. Cuyo objetivo fue analizar la relación entre el bienestar y el desempeño laborales de los trabajadores públicos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco durante el 2019. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, no experimental, con diseño descriptivo correlacional, transversal y prospectivo. La población estuvo conformada por 71 trabajadores, de los cuales se seleccionaron 60 sujetos por muestreo no probabilístico, según conveniencia del investigador. Para la recolección de datos se utilizó una guía de entrevista de características generales y dos cuestionarios, uno de bienestar laboral y otro de desempeño laboral de trabajadores públicos, previamente validados y fiabilizados, los cuales fueron aplicados según las consideraciones éticas de la investigación. Los resultados mostraron que el 96,7 % (58) tuvieron un desempeño medio y el 63,3 % (38) un nivel de bienestar laboral alto. Hubo relación significativa entre el bienestar alto y el desempeño laboral en las dimensiones: conocimiento del puesto, autonomía, manejo de la información, responsabilidad, actitud de servicio al cliente y comunicación.

Evidenciando resultados independientes el bienestar laboral con el desempeño laboral respecto a las dimensiones: confiabilidad e innovación-creatividad, por lo cual se concluye que existe relación con alta significancia estadística entre el bienestar y el desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL en Huánuco, durante el 2019.

Según, Alicea, K. E. E., & Ortega, R. S. (2017). En su investigación “Percepción del bienestar laboral de los empleados: estudio comparativo según su género”. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(2), 17-27. Refiere que el bienestar laboral de los empleados es una de las metas más anheladas dentro de las organizaciones, ya que es 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). El propósito de esta investigación fue medir la relación del bienestar laboral general y el género, establecer la relación entre el bienestar psicosocial y el género, evaluar la relación entre los efectos colaterales y el género y explorar las propiedades psicométricas del instrumento del cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG). Se evaluaron las variables dependientes de bienestar psicosocial, efectos colaterales y bienestar laboral general con la variable independiente de género. Utilizamos el género porque según Crespo (2014) el género femenino somatiza más el estrés y refiere más síntomas físicos y de dolor que el hombre.

También se utilizó el cuestionario de Bienestar Laboral General (Blanch et al., 2010) el cual nos fue autorizado a utilizar para la recolección de los datos. La investigación fue de carácter descriptivo, cuantitativo y un método de muestreo de bola de nieve exponencial. Las conclusiones para esta investigación fueron que el bienestar laboral general y el bienestar psicosocial no tienen diferencias estadísticamente significativas según el género. Sin embargo, los efectos colaterales sí tienen diferencias estadísticamente significativas según el género.

Teniendo en cuenta la importancia del bienestar laboral como un factor transversal a todos los procesos y las dinámicas organizacionales y propiamente en El Instituto de Capacitación los Álamos, es importante conocer como los niveles motivacionales afectan la variable de rotación del personal.

Dando una mirada al Instituto de Capacitación Los Álamos, se caracteriza en su eje misional basado en el Modelo de Atención concebido desde un enfoque multidimensional del ser humano en el que se incluyen el desarrollo de habilidades y capacidades personales, emocionales, físicas, sociales, educativas, habilitadores, rehabilitadoras, asistenciales y vocacionales, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas con y en situación de discapacidad y sus familias a través de procesos de atención de alta calidad, gestión en redes sociales, comunitarias y perspectiva de derechos.

Del mismo modo se requiere orientarse al bienestar integral de sus colaboradores, basándose en implementación de estrategias que posibiliten una compensación emocional, sentido de pertenencia y una dinámica organizacional propicia para el desarrollo personal y profesional.

El Instituto de Capacitación Los Álamos, está conformado por 236 colaboradores, contemplados dentro de las áreas administrativas, operativas y directivas. Los cuales realizan la prestación del servicio y atención integral para los usuarios y las familias en el componente de población en situación de discapacidad.

En los cargos operativos, principalmente para los cargos de auxiliares de atención integral, son quienes realizan las funciones de cuidadores en actividades básicas cotidianas de los beneficiarios, tienden a presentar sobrecarga física y emocional en el desarrollo de sus funciones, asociados a los turnos laborales, la demanda física que implica su labor como cuidadores ante la población objeto. Tales factores pueden desencadenar desmotivación que conllevan una rotación de personal que afecta el desarrollo interno de la prestación del servicio; en otras palabras, esto denota un incremento en los niveles de ausentismo laboral en los últimos años, principalmente en el periodo 2020-2021.

Adicionalmente, al depender de la contratación con entidades del estado como el Instituto Colombia de Bienestar Familiar (ICBF), al finalizar dichos contratos por tiempos de ejecución determinados, los profesionales buscan otras opciones laborales que garanticen la continuidad y estabilidad laboral.

En el Instituto de Capacitación Los Álamos se evidencia una disminución del 16 % del equipo profesional en el mes de junio de 2021 (280 colaboradores); es decir, actualmente con corte a noviembre de 2021 se tiene un personal activo de 236.

En los cargos asociados al área técnica se evidencia la necesidad de implementación de estrategias de fidelización que fomenten el bienestar integral de los colaboradores y alivianen los niveles de exigencia laboral y responsabilidades asociadas, así como los tiempos para la ejecución de las funciones asociados a los cargos.

Además, en el Instituto de Capacitación Los Álamos se afectan los niveles motivacionales frente al desarrollo de la actividad o función específica a los cargos; también genera limitación en la implementación de estrategias de fidelización de los colaboradores; que conllevan a una sobrecarga de los niveles de exigencia laboral y responsabilidades asociadas a los cargos, así como los tiempos para la ejecución de las funciones; asimismo la dependencia de la contratación y rubro económicos de entidades del estado afectan al ser humano. Desde este mismo punto de vista el bienestar laboral es afectado al tener un incremento en los niveles de ausentismo laboral, alta rotación de personal que conlleva tener unos impactos negativos en la cultura organizacional y ambiente laboral lo cual se expone un bajo nivel de fidelización de los colaboradores.

### **Pregunta**

¿Cuáles son los Factores del bienestar laboral influyentes en el desempeño de los colaboradores del área administrativa y coordinación en el Instituto de Capacitación Los Álamos?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Establecer los factores del bienestar laboral influyentes en el desempeño de los colaboradores del área administrativa y coordinación en el Instituto de Capacitación Los Álamos.

### **Objetivos específicos**

Identificar los factores de satisfacción y/o insatisfacción laboral que afectan el desempeño y la permanencia de los colaboradores del área administrativa y coordinación en el Instituto de Capacitación Los Álamos.

Justificar los factores de satisfacción y/o insatisfacción laboral que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa y coordinación en el Instituto de Capacitación los Álamos.

Analizar los datos obtenidos mediante el cuestionario asociado al bienestar laboral, para establecer los factores del desempeño del grupo de colaboradores del Instituto de Capacitación los Álamos.

### **Justificación del problema**

El presente trabajo se centra en la importancia del bienestar laboral en el Instituto de Capacitación Los Álamos, para identificar las causas que llevan a un deterioro en el desempeño laboral y una desmotivación para laborar en la organización. En la actualidad el instituto cuenta con buenas garantías a nivel económico y estabilidad laboral, pero frente a incentivos se evidencia un bajo porcentaje en los niveles de motivación o factores asociados al bienestar laboral, los cuales influyen en el desempeño del grupo de colaboradores. A causa de esto, las personas no se motivan ni muestran calidad en el desempeño de sus labores, pues los horarios extensos y exhaustos afectan no solo su salud mental sino también su calidad de tiempo y su espacio familiar.

Teniendo en cuenta que el bienestar laboral se asocia con los niveles de productividad en los colaboradores, su participación en las actividades de crecimiento profesional y de fortalecimiento de equipos, debe contar con una serie de beneficios tales como: la disminución de estrés y el absentismo, equipos de trabajo más motivados, resaltar las capacidades del personal, un equipo de talento humano para mejorar el ambiente laboral y las relaciones personales.

Por esta razón, se ha visto la necesidad de abordar el tema de bienestar laboral desde una mirada más colectiva, entendiendo que los trabajadores no solo son un empleado más, sino que es un individuo que hace parte de la organización y que este muchas veces actúa solo por cumplimiento de metas de la misma empresa y no con entusiasmo en las tareas que realizan.

Por tanto, el Instituto se encuentra enfocado en ser reconocido en el mercado laboral antes que pensar en sus mismos colaboradores, creando en ellos una insatisfacción laboral que logra verse reflejado en su rendimiento y en muchas ocasiones sin tener en cuenta la carga excesiva de trabajo, que puede provocar estrés y ansiedad en los trabajadores y a su vez reducir notablemente su productividad afectando así los resultados.

De esta manera se aborda el tema de bienestar laboral y este cómo puede afectar el desempeño laboral, dado que la motivación es un tema importante en las organizaciones, puesto que ayuda a que los trabajadores tengan una mayor productividad y un mejor desempeño.

En la actualidad, en el Instituto de Capacitación Los Álamos los colaboradores tienen poca motivación, lo cual influye a que se presente una alta demanda en la rotación del personal, lo cual genera un reproceso y un desgaste constante en cuanto a procesos de contratación sin contar con el presupuesto que esto implica.

Es importante que, el medio laboral cuente con los puntos de vista de los colaboradores, de modo que si el bienestar laboral es el conjunto de aquellas actitudes generales de un individuo en el puesto que desempeña, también debe contar con esos espacios pensados en el bienestar de los colaboradores donde sientan que el crecimiento de la compañía también influye en su crecimiento personal y profesional.

En este orden de ideas, se considera mediante el presente trabajo que las personas adquieran ciertas disciplinas como responsabilidades, así mismo paciencia y esfuerzo, que permita generar un espacio para el pleno desarrollo de las capacidades que cada persona pueda tener, pues es el equilibrio entre lo que desean y lo que desempeñan es la realización del ser humano.

## Marco Teórico

A lo largo de la historia se ha modificado el rol que tiene el trabajador en las organizaciones; en un principio las organizaciones tomaban a el trabajador como una máquina de producción, donde no se tenía en cuenta su ser ni su sentir; es decir, lo importante era la manera como trabajaba y les generaba rentabilidad a las empresas.

En la actualidad, a partir del 2000 se ha cambiado esa percepción, se ha identificado la importancia de motivar al trabajador en el puesto de trabajo, pues se ha demostrado que una persona feliz y con motivación trabaja mejor y es más eficiente.

Según Eliseo Marín (2020), “Hay una fuerza que nos empuja a seguir caminando. Que nos anima a actuar, a trabajar, a conseguir todos y cada uno de nuestros objetivos. Se llama motivación y es el impulso que tus empleados necesitan para aumentar su productividad. Sobre todo, ahora, que la incertidumbre ocasionada por el Covid-19 nos obliga a darle demasiadas vueltas a la cabeza. La vida es un continuo viaje de subidas y bajadas. No solo por la pandemia ocasionada por el coronavirus, también por la monotonía y los problemas del día a día. En el trabajo, se manifiestan en forma de desmotivación y, por tanto, en menor productividad, escasa empatía y dificultades en la comunicación.” (pág. 1)

Es de resaltar lo que menciona el autor Eliseo Marín, como en situaciones tan difíciles por la que pasamos la motivación en las empresas es un aliciente para poder seguir adelante, y pone un claro ejemplo y es el Covid, una pandemia que nadie previa pero que al final resultó ser un cambio drástico en la vida personal, social y más aún en las empresas, como cambió la forma de ver las cosas, por esta razón las organizaciones deben estar preparadas para afrontar situaciones de esta índole y una de las maneras es motivando al personal, y así poder avanzar cumpliendo los objetivos propuestos.

El Bienestar laboral se incorpora a la gestión en el área de Talento Humano, la cual no se encarga exclusivamente de la Selección y reclutamiento; es decir, en la actualidad las empresas buscan principalmente generar bienestar al cambiar a la persona denominada como trabajador a una percepción conocida actualmente como colaborador, quien se encarga de gestionar

estratégicamente la organización para generar valor en el ser humano que está vinculado en la compañía. Además, aporta a una estabilidad laboral, mejoramiento de la motivación, control de la salud mental y un desarrollo de calidad de vida del colaborador que se refleja en un nuevo clima y cultura organizacional.

Oscar Rodríguez (2019) “Considero que el querer tener “colaboradores” y no “trabajadores” es muy coherente, sin embargo, ante el asertividad de un ser humano colaborador, deberá existir un líder que le guíe y reconozca su desempeño. Este sería el modelo ideal, pero en la mayoría de los casos esto es solo una utopía y vemos lo contrario, ya que crean un ambiente de Confrontación y no de Colaboración en donde el reto se convierte individual y no común para todos los participantes” (pág. 1)

Entendiéndolo de este modo tener colaboradores en vez de trabajadores es muy coherente; sin embargo, para poder llegar a este término se hace necesario contar con líderes que guíen y motiven, aún más importante, que reconozcan cada día la labor que realizan dentro de las organizaciones. De este modo

“La industrialización en nuestro entorno avanza día a día en gran medida y con ello la carga laboral y el riesgo psicosocial; así que es allí donde se plantean nuevos métodos para hacer que este espacio no se convierta en un entorno inapetente y riesgoso para el trabajador o que solamente esté basado en la productividad. El ambiente laboral ha tomado gran importancia ya que es un espacio en el cual sus integrantes deben pasar la mayor parte de su día y esto conlleva a que haya que analizar y crear estrategias que hagan más ameno y sano el ámbito laboral. El trabajo en el ambiente laboral se constituye en una balanza entre la seguridad de la organización y el bienestar del trabajador, ya que el uno depende del otro. Un ambiente sano y seguro permite que haya salud mental, seguridad laboral y con ello se garantiza la productividad y la calidad de vida de los empleados.” (Castañeda Herrera, Betancourt, Salazar Jiménez, & Mora Martínez, 2017, pág. 2).

A continuación, se explica las diferentes teorías que apalancan el proyecto a partir del bienestar laboral y el efecto en el desempeño de los colaboradores.

## Bienestar Laboral

### Bienestar laboral en las organizaciones

El bienestar laboral ha sido tratado ampliamente por la legislación colombiana, el Art 36 de la Ley 909 de 2004 establece “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley”. Según el Ministerio de Educación (2010) en su modelo Programa de Bienestar Laboral para docentes define "El verdadero bienestar de las personas se fundamenta en una vida laboral definida, con claras perspectivas y compensaciones personales, profesionales y sociales” (pág. 1).

Con el fin de crear un entorno de trabajo ideal para la construcción de procesos de formación, que sea semillero de servidores maestros, con un alto sentido de pertenencia, unido a la satisfacción por trabajar en un entorno sano, que les permita crecer permanentemente en todos los sentidos, se plantea el siguiente modelo de esferas (Esfera Personal, Esfera Ocupacional y Esfera Socio afectiva, familiar) para el diseño de programas de Bienestar Laboral, en el cual se pueden desarrollar las diversas áreas de intervención (Ministerio de Educación Nacional, 2010),

Ver Ilustración 2



*Ilustración 2 Modelo Coaching*

*Tomado del Ministerio de Educación Nacional de Colombia*

Intervenir en las esferas personal, socio afectiva, familiar y ocupacional logra la coherencia que significará finalmente productividad y bienestar. El modelo de Coaching propuesto por el Ministerio de Educación Nacional (2010) tiene como objetivo principal "Proporcionar a los líderes, una estrategia para movilizar y orientar el recurso humano, enfocando su inteligencia, su compromiso, su energía, y sus sentimientos hacia el logro de un objetivo común en beneficio de todos" (pág. 1).

Resulta de gran importancia desde las organizaciones conocer cuáles son las esferas que influyen directamente en los colaboradores, de ahí parte la preocupación por intervenirlas, pues las organizaciones deben preocuparse directamente ellas, pues son eje transversal para el cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados en cada entidad, pues son éstos el activo más importante que posee una organización y la gerencia efectiva será la clave para el éxito. Pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en la administración de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; además, propicia una adecuada cultura, que reafirma los valores y se crea un buen clima organizacional.

Bancoldex (2018) "Actualmente, se viene generando en las empresas un consenso en torno a la importancia de los empleados, y el capital humano, como la ventaja competitiva que garantiza a las organizaciones capacidad de adaptarse y aprender. Sin duda, las empresas deben reconocer, en la gestión de su capital humano, un medio para potenciar el logro de los objetivos estratégicos, para lo cual es fundamental asegurar el aporte de los conocimientos y de las habilidades de las personas. (pág. 1).

Por otra parte, El Blog Bizneo (2021) define "Sentirse a gusto en el trabajo es una de las claves para conseguir los mayores niveles de productividad. Fomentar el bienestar laboral en la empresa es siempre una inversión acertada". Es decir, el ser humano es productivo al tener una condición activa, positiva en la organizacional a partir de una inversión política, espiritual, emocional, social, y humana, que promueve un bienestar laboral que impulsa a que el ser humano se configure internamente con un mayor sentido de pertenencia.

“Algunos factores que explican el bienestar laboral de un empleado en una determinada empresa:

- **Clima laboral:** El clima laboral es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores. Un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa.”
- **La relación con los compañeros:** Cuando nos hacemos amigos de un compañero de trabajo, nuestra implicación emocional aumenta y empezamos a formar parte de un grupo con unas metas en común. Esto incide directamente en cómo nos sentimos con la compañía.
- **Flexibilidad laboral:** el teletrabajo o la posibilidad de personalizar el calendario o la jornada laboral son medidas cada vez más habituales y que las nuevas generaciones de trabajadores vinculan directamente con su bienestar.
- **Formación continua:** los planes de formación permiten a los empleados adquirir las destrezas necesarias para afrontar los cambios en su entorno laboral y evitar sentirse frustrados.

Los factores mencionados con anterioridad al ser tomados en consideración de manera consciente y siguiendo un programa previamente elaborado aporta a que un colaborador satisfecho con su situación laboral, concepto muy amplio y complejo, pero que, en última instancia, explica buena parte del éxito o del fracaso de cualquier modelo de gestión de personal”. (Bizneo, 2021, pág. 1). Al apostar por el bienestar organizacional y disponer de un plan específico ayuda a mejorar la retención del personal, la satisfacción laboral o la coordinación en cualquier equipo de trabajo. No sorprende que algunas de las grandes corporaciones internacionales lleven años preocupándose por este tema.

Existen ramas que han estudiado el bienestar laboral en las organizaciones, entre esos se encuentran los sociólogos los cuales han vinculado el bienestar de los trabajadores en la empresa con el concepto todavía más amplio de la felicidad, entendiendo que, así como la vida personal puede condicionar el rendimiento laboral, las condiciones del empleo (y no solamente las económicas) también puede afectar a la vida privada y a la personalidad de los trabajadores; así como también la medicina donde la Organización mundial de la salud (OMS) (2017) indica que “un entorno laboral negativo puede causar problemas físicos y psíquicos. La depresión y la ansiedad tienen repercusiones económicas importantes” (pág.1).

Los trabajadores que se sienten a gusto en su entorno laboral están expuestos a una menor incidencia de enfermedades y trastornos como la depresión, el estrés o los cuadros de ansiedad. Paralelamente, gracias al bienestar empresarial afrontan cada jornada con mayores niveles de motivación, siendo más propensos a colaborar y cooperar con sus compañeros” (Bizneo, 2020, pág.1).

### **Mejoramiento del bienestar de los trabajadores en las empresas**

Bizneo (2021) manifiesta que “la creación e implementación de políticas de bienestar para una empresa es la iniciativa más ambiciosa que se puede acometer en este ámbito, también puede mejorar la satisfacción de sus empleados con otras actuaciones, por ejemplo:

- **Conciliación familiar:** facilitar que el trabajador pueda atender sus obligaciones familiares sin ver perjudicadas sus aspiraciones profesionales es cada vez más valorado por los empleados.
- **Reconocimiento a empleados:** mantener elevada la motivación de la plantilla es imprescindible para que esta se sienta más ilusionada en su entorno de trabajo. Un programa de incentivos o reconocimientos puede ayudar a lograrlo.
- **Planes de carrera y promoción interna:** al igual que en el caso anterior, la creación de planes de carrera y el fomento de la promoción interna mejoran la capacidad de retención del talento y favorecen una mayor productividad.
- **Comunicación corporativa efectiva:** muchos empleados comienzan a sentirse insatisfechos en su puesto cuando perciben que no son escuchados por los managers o sus superiores. La comunicación debe ser fluida y regular.

- **Formación continua:** los planes de formación permiten a los empleados adquirirlas destrezas necesarias para afrontar los cambios en su entorno laboral y evitar sentirse frustrados.
- **Clima laboral:** mantener un buen clima de trabajo es una de las prioridades para alcanzar un óptimo nivel de bienestar laboral. Actuar proactivamente es la mejor postura al respecto.
- **Flexibilidad laboral:** el teletrabajo o la posibilidad de personalizar el calendario o la jornada laboral son medidas cada vez más habituales y que las nuevas generaciones de trabajadores vinculan directamente con su bienestar.
- **Cuidado del entorno de trabajo:** llevar un buen mantenimiento de las instalaciones de la empresa e invertir en algunas comodidades para los empleados es siempre positivamente valorado” (pág.1).

Por otra parte, el Blog UP Spain, el cual se dedica a ofrecer servicios sociales y ventajas fiscales a trabajadores y empresas, menciona “el motor de toda empresa, sea cual sea su tamaño o actividad, son sus recursos humanos. Así, el bienestar de los empleados es esencial para el buen funcionamiento y la productividad. La llave que abre el bienestar en el trabajo reside, sin duda, en una correcta gestión de su equipo. Pero ¿cómo velar por el bienestar de todo un equipo?” (pág.1). así mismo el Blog UP Spain muestra cuatro consejos para obtener que los empleados consigan el bienestar laboral deseado en las organizaciones.

### **Ser flexible y estar a la escucha de las necesidades de los empleados.**

Si bien es difícil examinar caso por caso, la primera regla para tener en cuenta es velar por el bienestar del equipo y tener capacidad de escucha. Un empleado feliz es aquel que se siente apoyado tanto por sus colegas como por sus superiores. En este contexto, el equipo de Recursos Humanos de la empresa debe invertir tiempo, con todo aquel trabajador que lo desee, en evaluar sus ambiciones y evaluar sus peticiones, mostrándose flexible en función de las necesidades del conjunto.

### **Desarrollar planes de formación.**

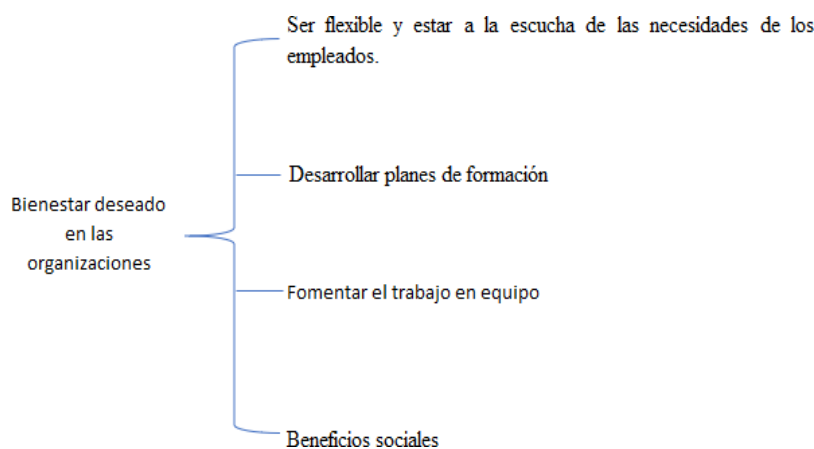
Elaborando un plan de formación, la empresa se garantiza contar un equipo preparado y con los conocimientos necesarios para cumplir sus objetivos. Además, favorece que sus trabajadores se sientan realizados a través del aprendizaje y de la adquisición de nuevas competencias profesionales. Es, por tanto, una inversión a largo plazo tanto en la productividad de la empresa como en el bienestar de los empleados.

### **Fomentar el trabajo en equipo.**

Poner en marcha una estrategia de trabajo en equipo es muy eficaz para contribuir al bienestar de cada uno de sus miembros. Además, las sinergias creadas por el grupo son más importantes aún que las competencias adquiridas por cada miembro. El objetivo principal de este tipo de dinámicas en grupo es sacar a la luz la personalidad de cada uno de los colaboradores y poner en valor su aporte indispensable al equipo de trabajo.

### **Beneficios sociales.**

Contar con un plan de beneficios sociales es otra de las herramientas para mejorar el bienestar de los empleados y contribuir a un aumento de la productividad. Facilitar ayudas a los empleados relacionadas con la comida, el transporte o la guardería de sus hijos es una gran idea para retribuir el esfuerzo de los empleados". (pág.1)



*Ilustración 3 Ilustración propia Bienestar deseado en las organizaciones*

Ahora bien, entiéndase desempeño laboral, como la forma en que una persona ejerce ciertas funciones en cualquier ámbito de la vida, sea personal, profesional, o laboral, y deber ser evaluado para conocer resultados y alcances; desde allí resulta necesario conocer como este término desde el entorno laboral ha afectado y afecta en las organizaciones actuales, y como puede ser una clave fundamental para el logro de los objetivos, y finalmente que papel cumple el área de Talento humano en la evaluación del mismo.

Se precisan las diferentes acepciones que le han dado varios autores al término desempeño laboral, como estos han mostrado desde su punto de vista la importancia de evaluar y conocer los factores que influyen en el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización, y así mismo cuales son las características que se manifiestan y por las cuales es pieza fundamental hoy en día.

### **Desempeño Laboral**

Según la autora Esperanza Pedraza (2010), “el desempeño de los empleados ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta” (pág., 1).

Por su parte, Faria (1995) considera que “el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades” (pág. 1), es decir; depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar de eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización.

La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

Palaci (2005: 155), plantea que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004: 359), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. (pág. 1).

### **Características principales del Desempeño laboral según los autores mencionados anteriormente**

<b>Esperanza Pedraza</b>	<b>Faria</b>	<b>Palaci</b>
Desempeño laboral es considerado como la piedra angular para el éxito de las organizaciones	Desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades.	Desempeño laboral como el valor que se espera aportar a la organización en diferentes episodios vividos por el individuo.

Por lo tanto, en una organización en la cual están presentes actividades de servicio personal, atención al usuario y administración de recursos, se requiere del manejo de información sobre las características individuales del trabajador, condiciones de trabajo y reconocimiento del nivel de desempeño definidos por la institución para el puesto que ocupa; por lo cual se hace imprescindible la realización de evaluación del desempeño por parte de expertos, que permita analizar a los trabajadores en función del trabajo realizado, de manera que éste resulte apropiado y corresponda con las necesidades de la organización.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado con el desempeño laboral, se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

“Por su parte Chiavenato (2001) afirma al respecto que “el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos:

conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Además, Davis y Newtrons (2000), complementa las siguientes capacidades para mejorar el desempeño laboral: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. También, Davis (2001), señala que el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización.

En síntesis, hay diversas condiciones para analizar los factores de desempeño laboral en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

- **El ambiente de trabajo:** se refiere a las condiciones que se ofrecen al empleado dentro de un ambiente afable, caracterizado por buenas condiciones, disposición de los elementos acordes con el desempeño y desenvolvimiento en la empresa durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo que trabaja y el lugar de trabajo, es decir, que el personal cuente con las condiciones mínimas necesarias.
- **El salario:** en la medida en que al trabajador se le ofrece una remuneración acorde, justa con su labor y desempeño, que satisfaga las necesidades individuales y colectivas, se esfuerza para su rendimiento, se crea un valor por el trabajo, porque sabe que está recibiendo lo justo por el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.
- **Relaciones interpersonales:** éste es un factor fundamental dentro de la empresa, porque en la medida que el individuo se relaciona con los demás, logra actuar con mayor armonía y equilibrio; es decir, mientras que el trabajador sienta que se desempeña con un grupo armónico, se muestre respeto, colaboración, corresponsabilidad entre los distintos miembros del personal, él mismo actúa con más esmero y satisfacción por el trabajo que desempeña, como una forma de corresponder al grupo.
- **Jornada laboral:** se refiere al número de horas trabajadas y al tipo de funciones que cumple dentro de la empresa; es así como se puede mencionar que el patrono adopta medidas que satisfagan al personal en su jornada laboral en cuanto a las diferentes actividades que debe desarrollar durante la misma, en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores, de tal modo que cumplan, en forma correspondiente, su horario normal de trabajo.

- **Horario de trabajo:** está en función de la cantidad de horas que el trabajador cumple con su jornada laboral, así como un horario en el cual él se sienta cómodo, ya que las labores de limpieza se realizan con mayor efectividad y eficacia durante las primeras horas de la mañana, porque son menos afectados por las altas temperaturas, pero no ocurre igual con las labores de oficina, que se realizan mejor en un horario diurno.

De esta manera, se puede señalar que el horario de trabajo debe estar establecido de acuerdo con el tipo de función y desempeño que desarrolla y cumple el personal.

- **Cancelación puntual del salario:** la mejor forma de mantener la satisfacción del trabajador es cancelando su remuneración puntualmente, ya que de esta manera logra satisfacer sus necesidades individuales y familiares, por lo que se muestra eficiente en su desempeño, porque sabe que va a recibir la recompensa de su esfuerzo.
- **Incentivos y motivación dentro de la organización:** en este grupo de factores se incluyen los incentivos que se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar en forma más eficiente, eficaz y efectiva, ya que sabe que en la medida que realice un esfuerzo, igualmente recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo” (pág. 1)



Ilustración 4

Ilustración propia Factores que influyen en el desempeño laboral

Hay una serie de factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores, en el gráfico anterior se muestran algunos de ellos, cada organización requiere de estos factores para que los integrantes se sientan motivados y tengan mejor desempeño laboral, y así tener éxito y productividad.

### **Características del desempeño laboral**

Después de conocer cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral, ahora nos centraremos en las características que tiene el desempeño laboral en las organizaciones, y como este es relevante para guiar a los líderes en la obtención de los objetivos deseados.

- **Resultados**

El desempeño laboral se define como el comportamiento de un empleado. Este concepto se diferencia de los resultados obtenidos. Los resultados son un producto parcial del desempeño, pero también son la consecuencia de otros factores.

Cuando un empleado realiza bien este trabajo, se podrá vender más mercadería. Sin embargo, ciertos factores adicionales al desempeño influyen en los ingresos generados.

- **Relevante para la meta organizacional**

El desempeño laboral tiene que dirigirse hacia los objetivos de la organización que sean relevantes para el puesto o función. Por tanto, no se incluirán actividades en las que se hagan esfuerzos por alcanzar objetivos periféricos.

- **Multidimensionalidad**

El desempeño laboral se conceptualiza como multidimensional, que consiste en más de un tipo de comportamiento.

- **Comportamientos específicos y no específicos de la tarea**

Los comportamientos específicos de la tarea son los que un individuo promueve como parte de un trabajo. Son las tareas principales que definen un trabajo de otro.

Los comportamientos no específicos de la tarea son los que un individuo debe promover y que no se refieren a un trabajo en particular.

En una persona de ventas, un comportamiento específico de la tarea sería mostrar un producto a un cliente. Un comportamiento no específico de la tarea podría ser la formación de nuevos miembros del equipo.

- **Esfuerzo**

El desempeño también puede evaluarse en términos de esfuerzo, ya sea en el día a día cuando existan circunstancias especiales. Refleja el grado en que las personas se comprometen con las tareas laborales.

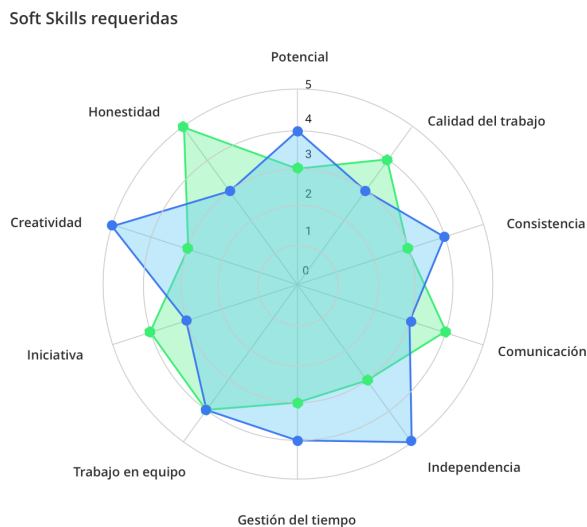
- **Trabajo en equipo**

En trabajos donde las personas son altamente interdependientes, el desempeño puede contener el grado en que una persona ayuda a los grupos y a sus colegas” (Lifeder, 2018, pág. 1).

## **Evaluación de desempeño laboral**

La evaluación de desempeño servía en el pasado para comprobar el grado de cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos a nivel individual. Sin embargo, el concepto y los métodos han variado a lo largo del tiempo para añadir aspectos como las habilidades, aptitudes, relaciones con compañeros, responsabilidad y cualquier variable relacionada con el desempeño. Bizneo (2021), “definen la evaluación del desempeño como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra”. (pág. 1).

En la siguiente gráfica se explica cuáles son las habilidades blandas que son requeridas para un buen desempeño laboral, como todas se conectan y hace un mach perfecto para ser tomadas, estudiadas y perfeccionadas por cada colaborador en la organización y así convertirse en un buen elemento para la organización.



*Ilustración 5*

*Habilidades blandas requeridas para la evaluación de desempeño (Tomado de Bizneo) 2021*

Por otra parte, la evaluación de desempeño se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva (Aretéactiva,2013).

Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal:

- Fortalezas.
- Capacidades.
- Insuficiencias.
- Posibilidades.
- Aptitudes.
- Problemas.
- Grado de integración.

De este modo, la empresa consigue información básica y necesaria para toma de decisiones. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que animar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto.

Por eso no basta con realizar solo una evaluación de desempeño. Es necesario repetirla de forma periódica, ya que una organización debe estar en constante evolución y, por tanto, también su personal. De esta manera se consigue fidelizar al trabajador, mejorar los resultados, aumentar la productividad y la calidad y mejorar las relaciones entre superiores y empleados.

### **Metodología**

La presente investigación se lleva a cabo en el Instituto de Capacitación Los Álamos ubicado en el municipio de Itagüí en la Cra 27 A N°62-27. Inicialmente se realiza la presentación del diseño de la investigación, la población y la muestra con la cual se realizó el trabajo; posteriormente, se presentarán los instrumentos que serán utilizados y las categorías para el análisis, al igual que la descripción del método utilizado para analizar dicha información.

Finalmente, se hará una descripción detallada de los procesos trabajados, recolección de información y factores contextuales que se tuvieron en cuenta para la realización del trabajo.

Este estudio se llevará a cabo mediante un enfoque de investigación cualitativo. Baptista, Collado y Sampieri (2010), mencionan que en su método “el enfoque cualitativo emplea la recolección de datos sin medición numérica, esto con el propósito de descubrir o afinar preguntas de investigación durante el desarrollo de la interpretación. Además, dichos autores refieren que el paradigma cualitativo de investigación puede concebirse como un grupo de prácticas o técnicas de tipo interpretativo, que permiten escudriñar en el mundo haciéndolo visible, transformándolo en representaciones observables como son anotaciones, grabaciones y documentos, por lo cual sus dos principales cualidades consisten en que es naturalista e interpretativa” (pág. 91).

## **Enfoque**

El enfoque de esta investigación será bajo la técnica hermenéutica, puesto que esta permite tener un análisis más amplio acerca de los procesos que se han hecho a través del tiempo en el Instituto, y todo en relación con la estructura que ha tomado el personal, permitiendo conocer, comprender e interpretar este fenómeno social, con la finalidad de proponer mejoras en la calidad de vida de los colaboradores, es decir, que este enfoque permite obtener un resultado de todas las interpretaciones.

## **Muestra**

Se realiza cuestionario consolidado el cual consta de 29 preguntas a 18 colaboradores, los cuales hacen parte del área administrativa y de la coordinación del área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos. El cuestionario se implementa con el fin de identificar los factores de satisfacción y/o insatisfacción laboral, las preguntas se realizan bajo el reconocimiento de los factores que son tomados en cuenta para analizar el clima organizacional.

Para la selección de los participantes se tienen en cuenta aspectos tales como antigüedad laboral en la organización, el desempeño y actitud participativa.

Previo a la recolección de la información se realizará inicialmente un contacto para definir que colaboradores estén dispuestos a participar de dicho proceso solicitar la autorización de utilización de la información solo con fines académicos y así mismo verificar la disposición y disponibilidad.

## **Técnicas de recolección de información**

Se toma como referencia para el “CLA (Cuestionario de Clima Laboral)” por Sara Corral y Jaime Pereña (2002), realizando ajustes en el número de preguntas y considerando otros adicionales según la dinámica institucional.

El CLA es un cuestionario elaborado por Hogrefe TEA Ediciones para evaluar el clima laboral de las empresas y las organizaciones. Además, la combinación de los elementos más representativos ofrece una puntuación global de Clima laboral.

El cuestionario consta de 93 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla. Posee propiedades psicométricas y una gran capacidad de discriminación entre los niveles de clima laboral de diversas empresas, departamentos y grupos de personas.

Se obtienen siempre resultados por grupos de sujetos evaluados, no por personas, a partir de criterios de clasificación que define el propio cliente, lo que permite comparar el clima existente en diferentes departamentos, grupos de edades, niveles jerárquicos, etc.

Este Cuestionario para la evaluación del ambiente laboral en la empresa ofrece una puntuación global del clima y de 8 dimensiones diferentes agrupadas en dos grandes ejes, persona y empresa.

- Empresa: Organización, Implicación, Innovación, Información,
- Persona: Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.

Se basa principalmente en la teoría de Blake y Mouton (1981, 1994) consistente en distinguir dos ejes principales en la gestión empresarial y en las formas de dirigir: orientación a la personal y orientación hacia los resultados. Robert Blake (1918-2004) fue un teórico de la administración. Junto con Jane S. Mouton, Blake desarrolló el Teoría de la Malla Gerencial en 1954 que se basó en la investigación de campo. Teoría de la Malla Gerencial, o Teoría del Grid Gerencial, todavía se utiliza en las organizaciones de todo el mundo en temas relacionados con el liderazgo (estratégico).

### **Desarrollo de objetivos**

**Identificar los factores de satisfacción y/o insatisfacción laboral que afectan el desempeño y la permanencia de los colaboradores del área administrativa y coordinación del área técnica en el Instituto de Capacitación Los Álamos.**

Se hace indispensable reconocer e identificar aquellos factores que pueden afectar el bienestar laboral y a su vez el desempeño de todos los colaboradores del Instituto de Capacitación los Álamos, esto con el fin de justificarlos, analizarlos y sacar conclusiones posteriores.

Cabe aclarar que los factores que serán mencionados parten de una mirada general a toda la organización, que posteriormente por medio de una encuesta se podrán analizar e interpretar que tan influyentes son para el desempeño laboral en los colaboradores, finalmente se busca establecer que componentes son los determinantes para el buen desempeño organizacional basados en posturas de personas que trabajan dentro.

**Sobrecarga laboral (Estrés Laboral):**

- El número de casos asignados es mayor a lo normal en los profesionales del equipo técnico.
- Se extienden los turnos y hay mayor rotación para el personal operativo.
- Se deben cumplir con los lineamientos técnicos del ICBF.
- Se cuenta con un tiempo establecido para la elaboración de informes.

**Clima y Cultura:**

- Procesos de comunicación interna.
- Sentido de pertenencia en personal nuevo.
- Relación vertical (Toma de decisiones).
- Fidelización (Salario emocional).

**Plan Carrera:** Dentro del Instituto frente a este punto se encuentra vacantes limitadas para ascensos, asociado al número de profesionales del equipo técnico, adicional se requiere antigüedad en el cargo y por este motivo es necesario realizar postulaciones externas.

**Justificar los factores de satisfacción y/o insatisfacción laboral que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa y coordinación del área técnica en el Instituto de Capacitación los Álamos.**

**Sobrecarga laboral (Estrés Laboral):** Según la Organización Mundial de la Salud – OMS, el estrés laboral "es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación" (2020).

Conforme al informe de la OMS "Organización del trabajo y el estrés", "el estrés puede afectar de forma diferente a cada persona. Pero generalmente cuando las personas están

estresadas por el trabajo pueden estar cada vez más angustiadas e irritables, son incapaces de relajarse o concentrarse, tienen dificultades para pensar con lógica y tomar decisiones, disfrutan cada vez menos de su trabajo y se sienten cada vez menos comprometido con este, se sienten cansados, deprimidos e intranquilos, tienen dificultades para dormir y son propensos a sufrir problemas físicos graves como: cardiopatías, trastornos digestivos, aumento de la tensión arterial y dolor de cabeza, entre otros”. (2020).

**Clima y Cultura:** “El clima y cultura organizacional puede ser concebido como un proceso que refleja el modo de interacción entre los integrantes de una institución en particular con los factores que conforman dicha organización. Este nexo vincular se traduce y se puede visualizar, de modo empírico, en el conjunto de acciones y de comportamientos que el capital humano lleva a cabo y que generan un alto impacto sobre la satisfacción, el grado de motivación, entre otros elementos.

Tomar conocimiento del estado del clima de una organización permite detectar el nivel de retroalimentación existente en cada uno de los procesos efectuados y, de ese modo, promover todos los cambios que sean necesarios para mejorar la efectividad de la empresa” (Universidad Benito Juárez G., 2017).

**Plan Carrera:** “Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Este se ejecuta de manera conjunta con la empresa” (Correa, 2018).

**Analizar los datos obtenidos mediante el cuestionario asociado al bienestar laboral, para establecer los factores del desempeño del grupo de colaboradores del Instituto de Capacitación los Álamos.**

Son diferentes las variables a tener en cuenta al momento de analizar los factores que tiene injerencia en la satisfacción o insatisfacción en un grupo de colaboradores. Son variables multifactoriales como se hace referencia en el modelo de Coaching propuesto por el Ministerio de Educación Nacional (2010) que tiene como objetivo principal:

"Proporcionar a los líderes, una estrategia para movilizar y orientar el recurso humano, enfocando su inteligencia, su compromiso, su energía, y sus sentimientos hacia el logro de un objetivo común en beneficio de todos" Aquí se tiene en cuenta las esferas personales, socio afectiva, familiar y ocupacional para el logro de la coherencia que significará finalmente productividad y bienestar.

Es por ello por lo que resulta de gran importancia desde las organizaciones conocer cuáles son las esferas que influyen directamente en los colaboradores, y el establecimiento de estrategias para su intervención, pues son eje transversal para el cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, se hace referencia a otros de los factores que se consideran para establecer los criterios de bienestar laboral de un colaborador en la institución, y es el clima laboral, el cual hace referencia al ambiente que se percibe en el entorno en el cual los colaboradores desempeñan sus funciones.

Es importante considerar que el clima laboral se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los colaboradores y a su vez por las acciones de la organización.

Otro factor para considerar son las relaciones con los compañeros, el grupo de pares, estos círculos de referencia son de vital importancia a la hora de generar fidelización, afiliación dentro de las organizaciones e implicación el componente emocional a nivel personal que influye en el colectivo emocional. Esto incide directamente en cómo nos sentimos con la compañía.

La Flexibilidad laboral es otro de los factores importantes asociado a la posibilidad de personalizar el calendario o la jornada laboral igualmente dando cumplimiento a los objetivos establecidos para cada cargo. Estas son medidas cada vez más habituales teniendo en cuenta contexto actual y flexibilizaciones en el tiempo de pandemia y que las nuevas generaciones vinculan directamente con su bienestar.

Contar con un plan de beneficios sociales es otra de las herramientas para mejorar el bienestar de los empleados y contribuir a un aumento de la productividad.

Dentro de los beneficios a ganancias relacionadas del grupo de colaboradores encuestados se evidencia estabilidad laboral, con largos periodos de permanencia en los cargos ente 5 y 10 años para el área administrativa y de coordinación de programas. Lo cual permite fidelización, reconocimiento al cumplimiento en el pago oportuno del salarios y beneficios extralegales, garantías frente al tipo de contratación.

Se hace referencia a otros beneficios como espacios de capacitación, permisos cuando se requieren, formación en temas específicos para el fortalecimiento técnico, asesorías y acompañamientos de las diferentes entidades que pueden ofrecer beneficios como empleado.

De la muestra tomada el 50% de los colaboradores encuestados presentan un nivel favorable de satisfacción frente al rol desempeñado al interior de la institución, lo cual otorga estabilidad, bienestar, minimización de rotación y adecuado desempeño. Así mismo, hay claridad frente al cumplimiento del rol y funciones.

Se destaca la comunicación asertiva dentro de las áreas de trabajo, lo cual favorece las alianzas, el trabajo colaborativo, y el grupo como soporte para la realización de las funciones relacionadas al cargo, esto permite poner límites también cuando se requieren y ayuda a la consolidación de relaciones interpersonales y fortalecimiento de autoesquemas.

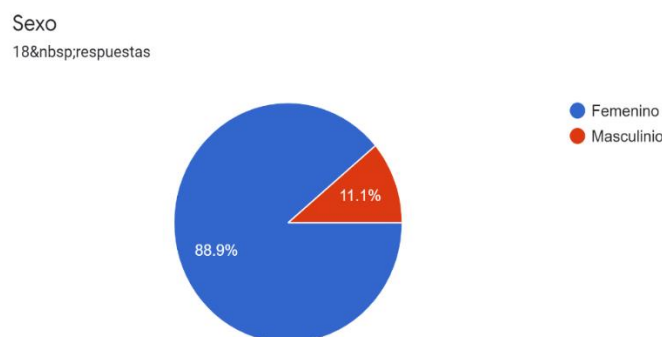
El 88,9% de los colaborados encuestados consideran ha contribuido favorablemente en los niveles de motivación personal y profesional, esto a su vez permite desarrollar el sentido de pertenencia y filiación con la organización y genera bienestar en el grupo de colaboradores.

De acuerdo con el balance obtenido, el 72% de los colaboradores consideran que la empresa si le ofrece un crecimiento tanto personal como profesional dentro de la misma, lo que permite que se establezcan actividades que aumente la confianza, el compromiso y la participación de los colaboradores, y adicionalmente se creen espacios de integración con su entorno en la que participen también las familias de empleados.

En referencia al factor del clima laboral el 94 % de los colaboradores coinciden en que este es fundamental para la estabilidad dentro de la empresa, puesto que las relaciones interpersonales que se adquieren dentro de la empresa son factores que influyen en la satisfacción laboral de y así misma mejora el desempeño en el desarrollo de las actividades.

A continuación, se muestran los datos obtenidos mediante aplicación del cuestionario.

Así mismo, y es de suma importancia aclarar que la información se recolectó para fines académicos, por tal motivo se les solicitó a cada encuestado la mayor sinceridad posible y de acuerdo con la percepción que tiene durante el tiempo laborado en la empresa, la información será tratada bajo la LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales y los participantes dan el consentimiento mediante el link enviado para el diligenciamiento de esta.



*Ilustración 1 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)*

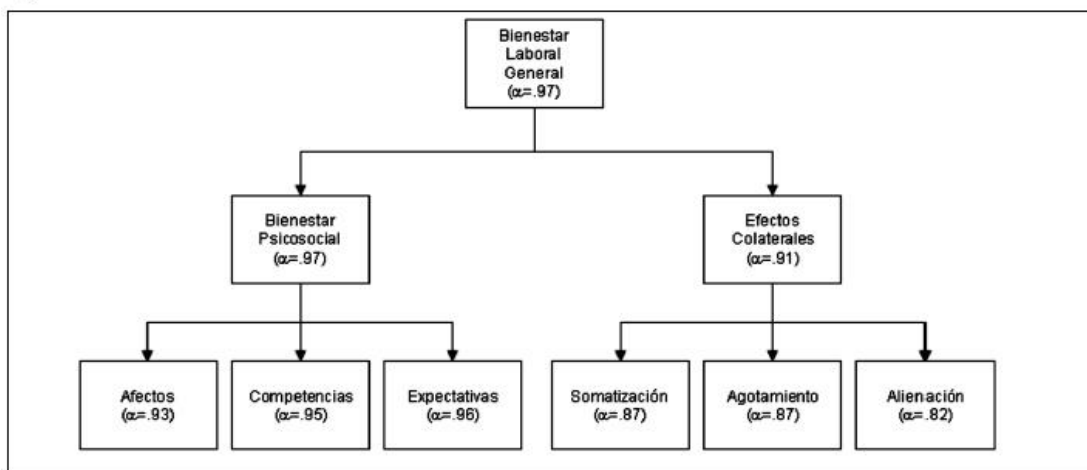
El 88.9% del grupo de los colaboradores encuestados son de género femenino, el 11,1% restante es de género masculino.

De lo anterior podría establecerse la relación que existe entre el bienestar psicosocial según el género.

Según Crespo (2014) el género femenino somatiza más el estrés y refiere más síntomas físicos y de dolor, mientras que el hombre expresa menos estas somatizaciones y canaliza más su estrés en forma de enojo o agresividad.

En ambos casos tanto en alteraciones físicas, como emocionales se puede ver el compromiso con los factores motivaciones y el desempeño en el contexto laboral.

Figura 1. Modelo Teórico de Bienestar Laboral General



Edad

18 respuestas

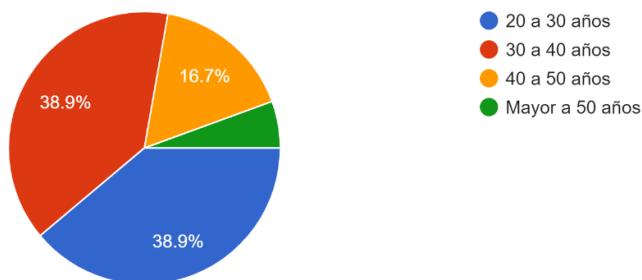


Ilustración 2 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

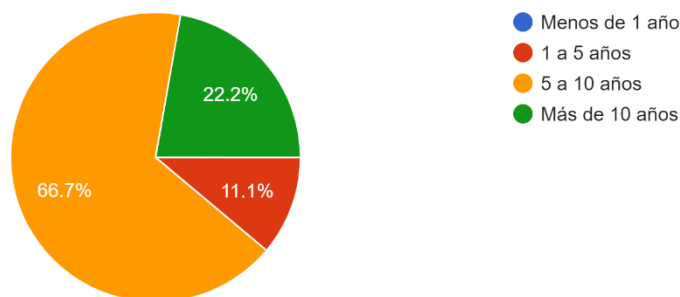
El 38.9% de los encuestados se encuentra en el ciclo vital de la juventud, donde ya se establecen unos objetivos básicos frente a su proyecto de vida buscando estabilidad tanto en lo personal, como en el ámbito laboral, cobra relevancia las interacciones sociales dentro de la institución que ayudan a mitigar aspectos que puedan afectar el bienestar.

El 38.9% de los encuestados se encuentra en la etapa adulta, generalmente se evidencia mayor madurez emocional, seguridad en la toma de decisiones y en ocasiones mayor resistencia al cambio también, lo que puede generar limitación para buscar otras oportunidades a nivel laboral que puedan generar estabilidad.

En ambos casos se cuenta con la vitalidad, el dinamismo para la realización de las funciones y el desempeño del cargo.

### Tiempo en la empresa

18 respuestas



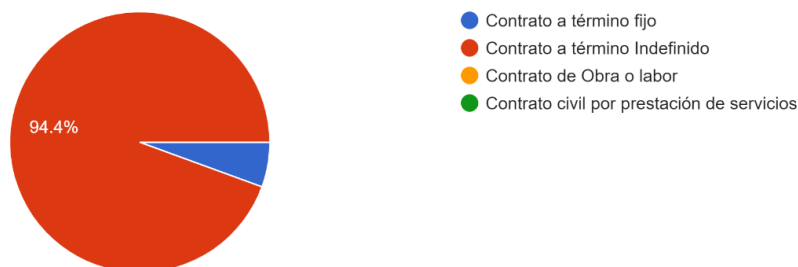
*Ilustración 3 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)*

Un factor relevante con respecto al bienestar laboral es la necesidad de estabilidad y afiliación con la organización, adquirir un sentido de pertenencia, sentirse motivados y comprometidos con las mismas; pero sobre todo que las organizaciones trabajen con el objetivo de brindar contextos saludables que permitan generar un alto nivel de calidad de vida laboral.

Se evidencia una estabilidad del grupo de colaboradores que oscila entre 5 y 10 años asociado al 66.7%. lo cual es un factor que contribuye con el bienestar laboral, evidenciado en garantías no solo económicas, sino también personales.

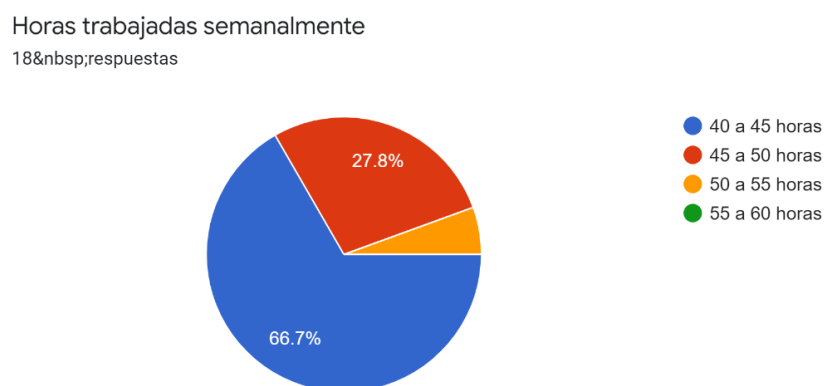
### Tipo de contrato

18 respuestas



*Ilustración 4 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)*

Se evidencia en el grupo de colaboradores encuestados que más del casi el 95% cuenta con un contrato a término indefinido, lo cual brinda mayor estabilidad al colaborador porque brinda mayor seguridad de poder contar un trabajo fijo lo cual y puede a su vez aumentar su desempeño y fidelización para con la empresa.



*Ilustración 5 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)*

Según el estudio de Domínguez (2011) en las empresas donde los empleados ejecutan constantemente diferentes actividades en largos periodos de tiempo, puede ocasionarse mayor desgaste lo cual puede afectar sus recursos físicos y mentales al pasar de los años. Una organización saludable es aquella que fomenta el bienestar laboral creando un clima y condiciones favorables para que los empleados tengan un mejor desempeño en sus labores (Gómez, 2015).

Par el caso del Instituto de capacitación Los Álamos, se puede indicar el personal del área administrativa y técnica, realizan sus labores en menor número de horas por estar en una jornada diurna de lunes a viernes en un turno fijo. Lo cual puede varias para el personal operativo que labora por turnos rotativos de manera continua generando un desgaste principalmente a nivel físico y para la parte administrativa puede ser un desgaste más de tipo mental y emocional.

¿Tiene claridad frente a las funciones correspondientes al desempeño de su cargo?  
18 respuestas

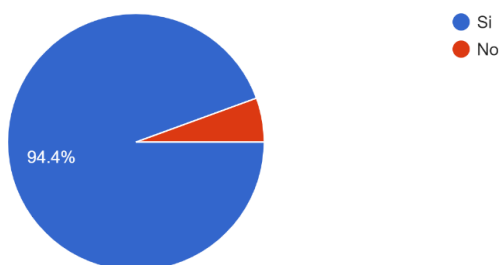


Ilustración 6 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

Los colaboradores necesitarán saber qué papel deben cumplir dentro de la organización para favorecer el buen desarrollo de su trabajo y en consecuencia del “crecimiento” mutuo empresa –colaborador. Para este caso el 94.4% de las personas encuestadas refiere tener conocimiento de sus funciones lo cual puede contribuir a minimizar los errores en el desempeño del cargo, generar más confianza al tener un conocimiento técnico y operativa de las funciones y la dinámica institucional.

¿El tiempo asignado para el desempeño de sus funciones es suficiente para la ejecución de las mismas?  
18 respuestas

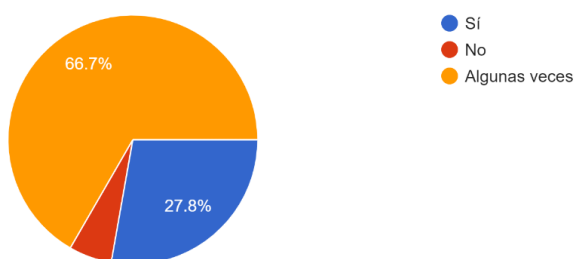


Ilustración 7 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

El 66.7% de los colaboradores encuestados refiere que puede requerir de mayor tiempo para la ejecución de sus funciones, esto puede asociarse al dinamismo de la institución, al cumplimiento de los tiempos para entregar os verificadores y requerimientos para los contratistas. Así como factores de índole personal evidenciados en los ritmos de cada uno, los niveles de productividad y la capacidad para resolver las situaciones que se presentan en la cotidianidad.

¿Conoce usted cuáles son los principios, valores, misión y visión institucional?

18 respuestas

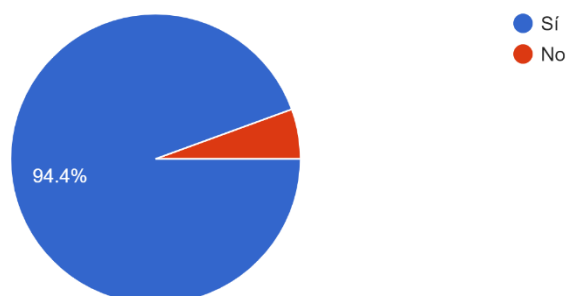


Ilustración 8 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

Cuando los colaboradores no tienen claridad frente al eje misional de la organización, todo su potencial laboral puede centrarse en la realización personal, desconociendo la necesidad del cumplimiento de los objetivos para la empresa y el beneficio para ambas partes.

Por lo tanto, encontramos dos elementos muy importantes: la motivación y productividad.

El conocimiento de los pilares de la organización crea una identidad, luego una motivación que les permite mirar "juntos hacia la misma meta".

Identificarse con los valores institucionales, genera fidelización.

¿Qué tan satisfecho está con el rol que desempeñas dentro de la institución?

18 respuestas

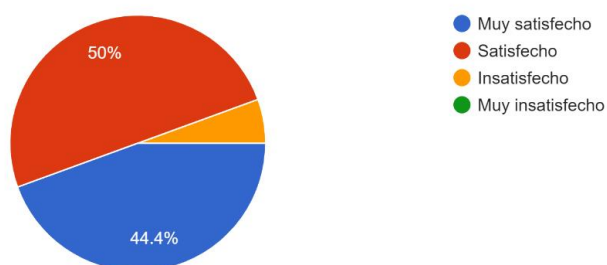


Ilustración 9 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

Quien está muy satisfecho con su cargo y rol desempeñado tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. El 90.0% de los colaboradores encuestados presentan un nivel favorable de satisfacción frente al rol desempeñado al interior de la institución, lo cual otorga estabilidad, bienestar, minimización de rotación y adecuado desempeño.

¿Crees que las funciones de tu cargo están relacionadas a los objetivos de la organización?  
18 respuestas

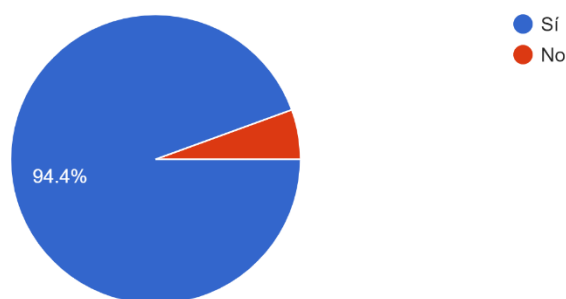


Ilustración 10 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

El 94% de los colaboradores consideran que está aportando significativamente a la institución al cumplimiento de los objetivos, lo cual aporta reconocimiento, identidad con la institución, procesos de filiación que contribuyen al bienestar y satisfacción.

¿Considera que sus opiniones son tenidas en cuenta para la toma de decisiones?  
18 respuestas

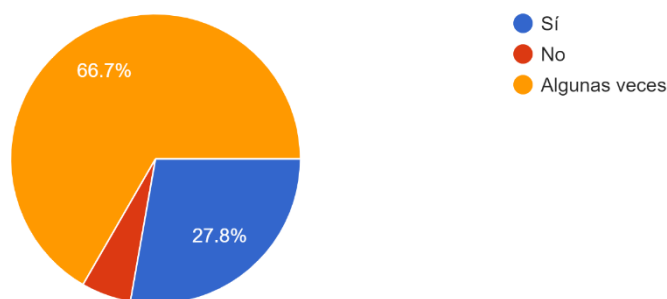


Ilustración 11 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

En la generalidad el grupo de colaboradores encuestados considera que sus opiniones son importantes para la institución, lo cual conlleva a que sienta que se reconoce el valor tanto de sus ideas, como de la persona en sí y a su vez pueden aportar al desarrollo de nuevas ideas en pro de los objetivos institucionales.

¿Considera que la comunicación con el equipo de trabajo es asertiva?

18 respuestas

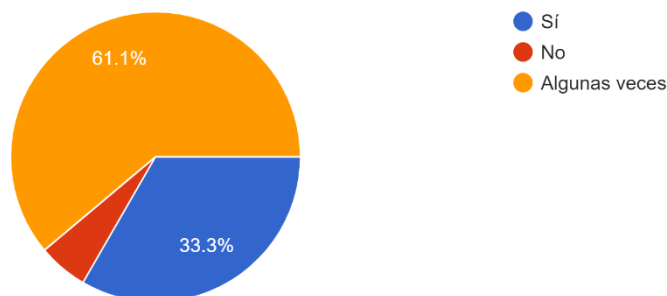


Ilustración 12 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

Se destaca la comunicación asertiva dentro de las áreas de trabajo, lo cual favorece las alianzas, el trabajo colaborativo, y el grupo como soporte para la realización de las funciones relacionadas al cargo, esto permite poner límites también cuando se requieren y ayuda a la consolidación de relaciones interpersonales y fortalecimiento de autoesquemas.

¿Considera que el ambiente de trabajo contribuye a su motivación personal y profesional?

18 respuestas

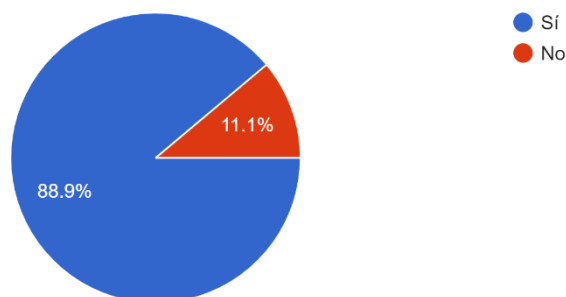


Ilustración 13 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

El 88,9% de los colaboradores encuestados consideran ha contribuido favorablemente en los niveles de motivación personal y profesional, esto a su vez permite desarrollar el sentido de pertenencia y filiación con la organización y genera bienestar en el grupo de colaboradores.

¿Considera que la empresa le ofrece oportunidades de crecimiento personal y profesional?  
18 respuestas

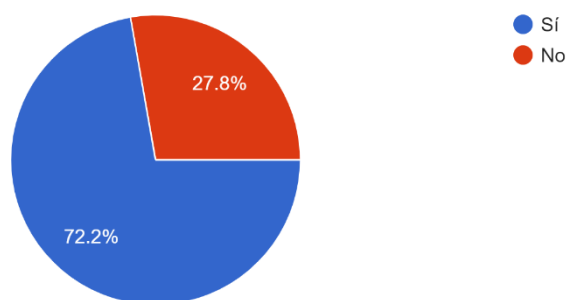


Ilustración 14 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

De acuerdo con el balance obtenido, el 72% de los colaboradores consideran que la empresa si le ofrece un crecimiento tanto personal como profesional dentro de la misma, lo que permite que se establezcan actividades que aumente la confianza, el compromiso y la participación de los colaboradores, y adicionalmente se creen espacios de integración con su entorno en la que participen también las familias de empleados.

¿Considera que el clima laboral es un factor influyente en el desempeño y permanencia dentro de la organización?  
18 respuestas

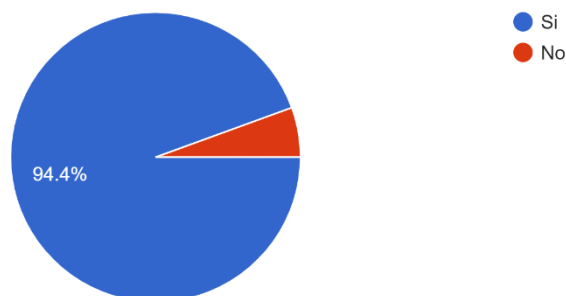


Ilustración 15 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

En referencia al factor del clima laboral el 94 % de los colaboradores coinciden en que este es fundamental para la estabilidad dentro de la empresa, puesto que las relaciones interpersonales que se adquieren dentro de la empresa son factores que influyen en la satisfacción laboral de y así misma mejora el desempeño en el desarrollo de las actividades.

**De las 18 personas que respondieron la encuesta 14 han justificado la pregunta anterior así:**

- Al contar con un ambiente laboral tranquilo, y con condiciones favorables, influirá en la permanencia de los empleados
- El ambiente laboral positivo o negativo pueden afectar el estado emocional, de igual forma influye en el querer estar en los espacios de trabajo.
- El clima laboral es algo a mejorar en la empresa. Pesa más la estabilidad y la puntualidad en la remuneración.
- Porque si uno se siente mal con la institución no rinde como debe ser
- Porque es el lugar donde se permanece más tiempo, por ende, considero que si hay buen clima laboral será un componente esencial para sentirse bien
- Un buen clima laboral, ayuda a mejorar el rendimiento y a trabajar con más gusto por lo que se hace, lo que de alguna manera ayuda a querer permanecer en la empresa
- Porque con un buen clima laboral no se genera mucho estrés
- Existe trabajo en equipo y apoyo de los líderes de procesos
- Si considero que, si hay un entorno saludable, positivo los empleados tienden a ser más colaboradores, a ser más creativos en el momento de desempeñar sus funciones teniendo un mejor resultado
- Influye en la motivación y disposición para cumplir con las funciones asignadas.
- Muchas personas se quedan en el trabajo soportando esto por necesidad el mal ambiente laboral, el mal trato o la poca empatía con los empleadores o mismos compañeros, no es lo mismo tener una tranquilidad y estar feliz en su lugar de trabajo
- Es la principal razón para dar continuidad en el crecimiento dentro de la empresa
- Si, considero que es muy importante un lugar de trabajo donde haya un buen ambiente laboral, donde exista respeto, donde uno se sienta bien, porque desde ahí parte que uno se desempeñe bien en sus funciones y también sentirse feliz de llegar a trabajar
- Porque si no hubiera un buen clima laboral sería muy tedioso y maluco desempeñar las funciones y no habría permanecía de los empleados en la institución.

### ¿Qué beneficios considera que recibe por parte de la institución?

- Ninguno
- Capacitación, permisos cuando se requieren, formación en temas específicos para el fortalecimiento técnico
- Asesorías y acompañamientos de las diferentes entidades que pueden ofrecer beneficios como empleado.
- El tipo de contrato, el bono de fin de año y la puntualidad en los pagos.
- Emocional y económico.
- Bonificación
- Tiempo con facilidad cuando necesito un permiso, bonificación anual dependiendo la estabilidad económica durante el año, bonificación cada cinco años.
- Bonificación de diciembre
- Conocimiento, experiencia, vocación.
- El salario en los tiempos establecidos.
- Estabilidad laboral.
- Horario laboral, flexibilidad en permisos y disposición de equipo interdisciplinarios
- Tiempo.
- Bonificación de diciembre.
- Que en la institución hay convenios con otras empresas o instituciones que me ayudan a estudiar o realizar gestiones de una manera más fácil y sencilla.
- Es posible tener un permiso para ausentarse por motivos personales
- Estabilidad laboral, económica, conocimiento de temas importantes a nivel profesional

¿Haber trabajado en la institución es una buena referencia en mi currículo?  
18 respuestas

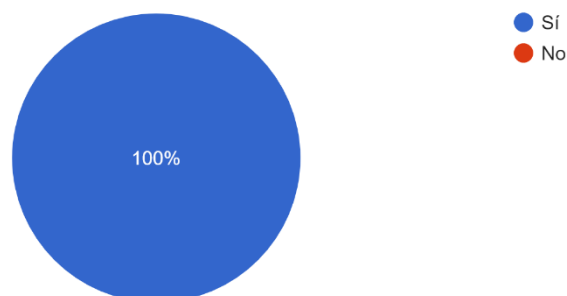


Ilustración 16 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

El 100% de los colaboradores afirma que trabajar en el Instituto de Capacitación los Álamos es un buen referente para tener en el currículo lo que permite a otras empresas del mercado laboral conocer sobre el perfil que se requiere y el comportamiento del candidato, establecer si es favorable su inclusión en otro ambiente laboral o si es ideal para la nueva compañía.

¿La institución reconoce y premia los esfuerzos realizados?

18 respuestas

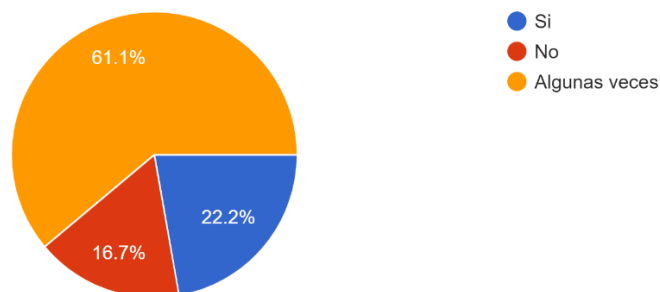


Ilustración 17 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

En este factor se comprueba que el 61,1% del personal técnico respondieron de manera afirmativa, al momento de decir que la empresa si premia y reconoce los esfuerzos realizados por parte de los colaboradores, sin embargo, el 22,2% no está de acuerdo con la información y el 16,7% dice estar indeciso, lo cual genera dudas ya que no todos los empleados se encuentran satisfechos con las funciones que realizan.

¿Cuándo necesitas apoyo puedes contar con tus compañeros?

18 respuestas

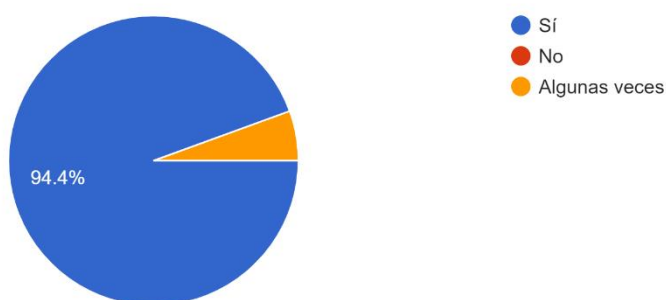


Ilustración 18 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

Con este resultado del 94,4% de los colaboradores, se puede apreciar que en la empresa consideran que si se fomenta la creación de equipos de trabajo, que permiten la cooperación y el compañerismo entre los mismos trabajadores, además manifiestan que el trato que reciben de sus compañeros es el adecuado.

¿Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales?

18 respuestas

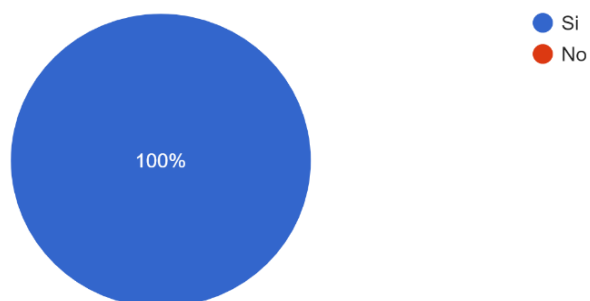


Ilustración 19 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

Al igual que en la ilustración 16, se evidenció que el 100% de los empleados sienten que el puesto de trabajo ha producido en ellos satisfacciones personales, lo que indica que se sienten motivados para realizar las actividades asignadas. Se pudo contemplar que fue una categoría con una calificación muy alta, en la que se demostró que los trabajadores piensan que gracias al trabajo con el que cuentan han podido acceder a diferentes beneficios que le han aportado a su vida una mayor calidad.

¿Estoy satisfecho con la remuneración económica para el cargo que desempeño?

18 respuestas

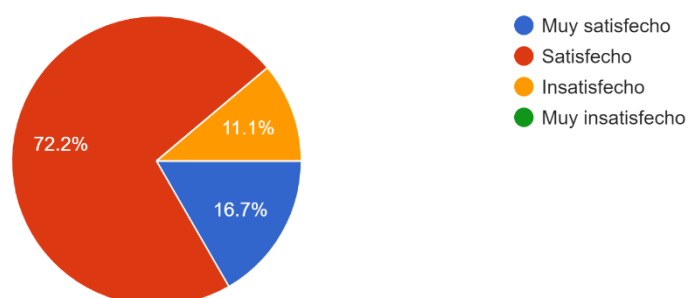


Ilustración 20 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

En general la calificación que tuvo esta afirmación es positiva, ya que el 72,2% de los colaboradores consideran que la cantidad de trabajo que realizan es acorde al salario que ganan, el 16,7% se siente muy satisfecho y solo el 11,1% se encuentra insatisfecho.

Esta información confirma que un colaborador se siente motivado a medida que pueda satisfacer sus necesidades o que vea sus expectativas laborales cumplidas.

¿En mi trabajo puedo expresar libremente ideas sin temor?

18 respuestas

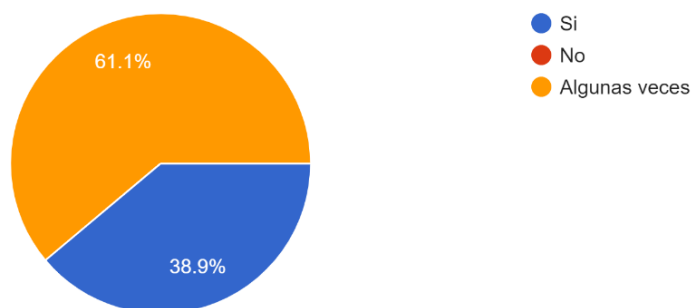


Ilustración 21 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

En esta categoría, se observa que el 61,1% de los empleados consideran que las ideas que tienen las pueden expresar con libertad, puesto que son escuchadas y tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones. Pero el 38,9% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con dicha información lo que permite concluir que los entrevistados tienen puntos de vista diferentes frente a la empresa, pero cada opinión es importante para identificar las condiciones laborales en las que se encuentran.

¿A pesar de las dificultades es difícil encontrar condiciones de trabajo mucho mejores en otro lugar?

18 respuestas

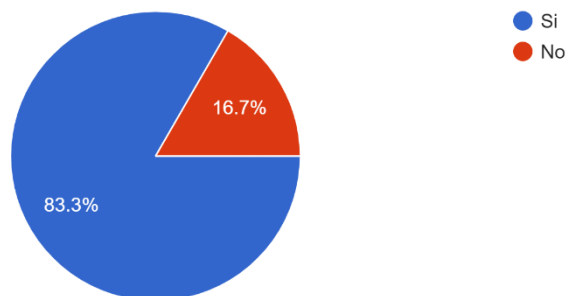


Ilustración 22 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

La mayoría de los encuestados (el 83.3%) ha manifestado que es difícil encontrar en otro lugar de trabajo mejores condiciones, esto significa que encuentran en el Instituto un lugar con buenas oportunidades laborales y se sienten satisfechos con los beneficios dados, se puede inferir según los resultados, que se han tomado la tarea de buscar otras oportunidades laborales y no han encontrado lo deseado, o algo mejor a lo que tienen actualmente.

¿Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones institucionales?  
18 respuestas

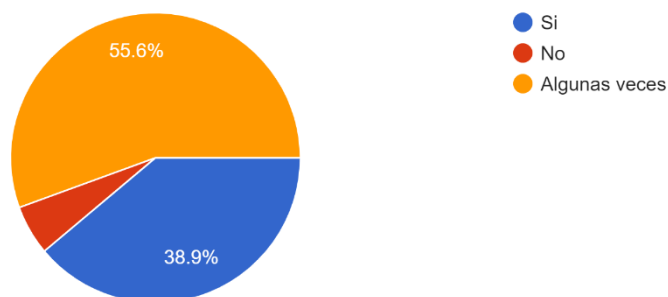


Ilustración 23 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

La mayor parte de los encuestados manifiestan que solo en algunas ocasiones los jefes o líderes se toman a la tarea de explicar el porqué de las decisiones que se toman a nivel institucional, es de suma importancia que los jefes tengan en cuenta a todos los integrantes de la organización en las decisiones, esto con el fin de que se sientan incluidos, que puedan aportar y sobre todo que tengan claro que son un factor clave a la hora de tomar decisiones, esto ayuda a que cada uno de ellos tenga sentido de pertenencia y le importe cada vez más lo que pueda ocurrir con la Institución.

¿En mi área de trabajo hay un ambiente tenso?  
18 respuestas

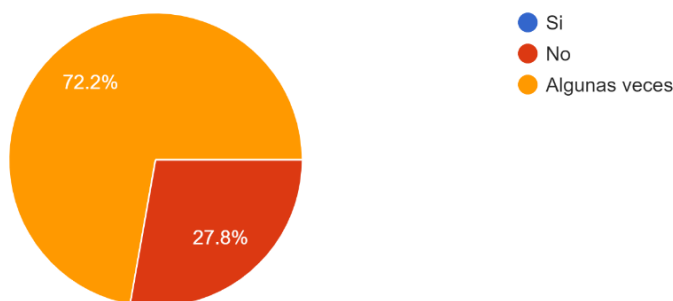
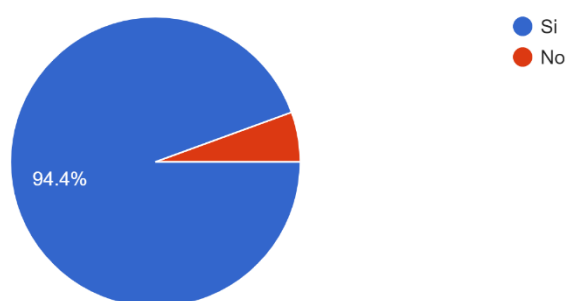


Ilustración 24 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

Un 72.2% de los encuestados piensa que en algunas ocasiones se vive un ambiente tenso en el área, esto puede ocurrir cuando se tiene una carga laboral en cierto tiempo del mes, como se indica solo es en algunas ocasiones y es normal, puesto que cada uno de los colaboradores en algún momento de su jornada laboral vive situaciones tensionantes que los llevan a sentirse frustrados, fatigados, estresados y esto hace que se torne el ambiente laboral incomodo.

¿He aprendido mucho en mi puesto de trabajo?

18 respuestas



*Ilustración 25 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)*

Se destaca en este punto la formación que ha tenido el Instituto con todos sus colaboradores, la mayoría afirma que su estadía en la empresa les ha permitido aprender, de aquí radica la importancia de contar con una formación continua, que cada colaborador a pesar de encontrarse ya en su puesto de trabajo tenga la oportunidad de seguir creciendo profesional y personalmente, el área de RRHH debe de manifestar a toda la organización que una parte fundamental de la motivación en cada colaborador es permitirle formarse cada día en diferentes ámbitos no solo en el que le compete.

¿La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir inmediatamente?

18 respuestas

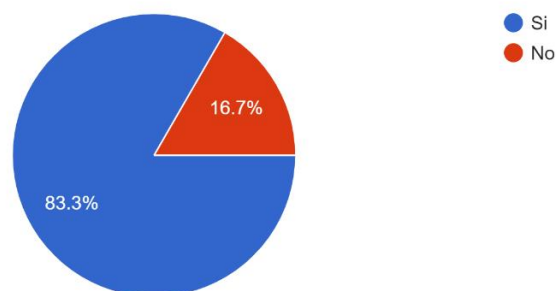


Ilustración 26 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

Cada persona como integrante de una organización después de tener una jornada laboral larga y extenuante quiera salir para su casa a descansar y poder disfrutar de su familia, es necesario el descanso al final de la jornada, para poder cumplir con todas labores que se exigen en el día a día tanto a nivel profesional como personal.

¿Los jefes suelen estar disponibles cuando se es necesita?

18 respuestas

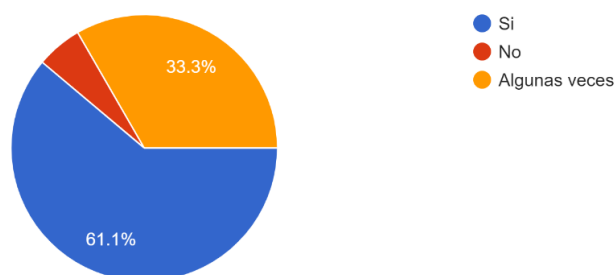
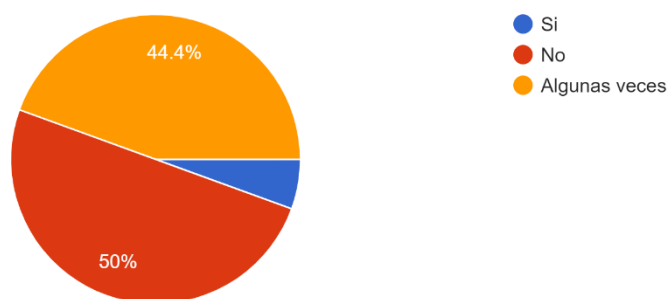


Ilustración 30 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)

El 61.1% afirma que los jefes suelen estar disponibles cuando se necesitan, y el 33.3% solo algunas veces, esto es uno de los tantos puntos que se deben de tener en cuenta para ser un buen jefe, estar disponibles para su grupo de trabajo, convertir los problemas de su equipo en sus propios problemas y sobre todo ser amables y empáticos, que se gane la confianza de cada uno y pueda ser fuente de inspiración y ejemplo.

¿Me interesan más las actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo?

18 respuestas



*Ilustración 25 (Resultados obtenidos en el área técnica del Instituto de Capacitación los Álamos)*

Se identificaron algunos factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de capacitación los Álamos, posterior al análisis de la información se establecen los componentes principales que son claves para el desarrollo organizacional y otros aspectos que requieren de oportunidades de mejora e impactan en la dinámica institucional.

- Satisfacción frente a las labores realizadas en el puesto de trabajo.
- Sentido de pertenencia con la Institución en colaboradores más antiguos.
- Se requiere fortalecimiento de los procesos de comunicación interna entre los equipos de trabajo.
- Oportunidades de crecimiento profesional, facilidad para tiempos de estudio y créditos condonables.
- Clima laboral influyente en el desempeño, afectación por tiempos de entrega, volumen de información, ritmo de trabajo.
- Necesidad de implementar estrategias de fidelización equivalentes al salario Emocional más allá de una remuneración económica.
- Formación continua en diferentes ámbitos de la vida, tanto personal como profesional.
- Reconocimiento por el trabajo realizado mediante bonificación económica.
- Apoyo mutuo entre los grupos de trabajo.

- Se evidencia una estabilidad laboral del grupo de colaboradores que oscila entre 5 y 10 años de antigüedad, lo cual es un factor que contribuye con el bienestar laboral, evidenciado en garantías no solo económicas, sino también personales.
- Se evidencia en el grupo de colaboradores encuestados que más del casi el 95% cuenta con un contrato a término indefinido, lo cual brinda mayor estabilidad al colaborador porque brinda mayor seguridad.
- El 66.7% de los colaboradores encuestados refiere que puede requerir de mayor tiempo para la ejecución de sus funciones.
- El 94% de los colaboradores consideran que está aportando significativamente a la institución al cumplimiento de los objetivos.
- El grupo de colaboradores encuestados considera que sus opiniones son importantes para la institución, lo cual conlleva a que sienta que se reconoce el valor tanto de sus ideas, como de la persona en sí y a su vez pueden aportar al desarrollo de nuevas ideas en pro de los objetivos institucionales.
- Las relaciones interpersonales como parte del clima laboral, los vínculos que se establecen dentro de la empresa son factores que influyen en la satisfacción laboral.

## Conclusiones

- Teniendo en cuenta los factores del bienestar laboral influyentes en el desempeño de los colaboradores del área administrativa y coordinación del área técnica en el Instituto de Capacitación los Álamos, se evidencian garantías en cuanto a estabilidad laboral y permanencia asociado a la compensación económica y el establecimiento de vínculos entre grupos referenciales que crean soporte y procesos de identificación.
- Se requiere establecer estrategias de fortalecimiento e intervención frente a las variables del clima y la cultura organizacional en pro del mejoramiento del ambiente de trabajo para el grupo de los colaboradores e incrementar los niveles de satisfacción que influyen en el desempeño.
- Se establecen garantías frente a procesos de formación personal, profesional y académica, así como flexibilidad frente a las asignaciones de tiempos cuando el colaborador lo solicita por un asunto familiar o de salud, lo cual contribuye al crecimiento personal y desarrollo profesional tanto al interior de la institución, como en otros contextos.

## Recomendaciones

- Implementar un plan de bienestar laboral mediante establecimiento de incentivos que comprendan factores de compensación mediante el salario emocional y los cuales estén orientados a favorecer procesos de fidelización el grupo de colaboradores.
- Disponer de aprobación de presupuesto para el área de gestión humana para la implementación del plan de compensación y bienestar emocional ajustado a las necesidades de la institución, oportunidades de mejora.
- Crear espacios basados no sólo en actividades de integración, sino también espacios de capacitación, que permitan a todos los colaboradores formarse en diferentes ámbitos tanto en lo profesional como en lo personal y laboral.
- Implementar talleres y charlas de educación, de prevención y asesoría que cubran todas las necesidades de autorrealización y seguridad, y así se intensifique la importancia que tiene cada integrante en la Institución, mostrando que es la clave fundamental para el logro de los objetivos.

## Bibliografía

- Agui-Ortiz, A. K. (2019). *Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco*. Obtenido de <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/979/830>
- Alicea, K. E., & Ortega, R. S. (2017). Percepción del bienestar laboral de los empleados: Estudio comparativo según su género. *Revista Internacional Administración y finanzas*, 17-27.
- Angel, P. M. (Diciembre de 2016). *Entorno Laboral Saludable*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>
- Aretéactiva . (10 de Abril de 2018). *Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla*. Obtenido de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Bancoldex. (2021). El Recurso Humano, El principal activo de la organización. 1-6. Obtenido de [https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/4556\\_9\\_el\\_recurso\\_humano.pdf](https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/4556_9_el_recurso_humano.pdf)
- Beltrán, M. R. (Septiembre de 2007). *La investigación etnográfica y/o cualitativa y la enseñanza en la universidad*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662007000301021](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662007000301021)
- Bizneo. (2021). *Qué es el bienestar laboral*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/bienestar-laboral/#:~:text=El%20bienestar%20laboral%20es%20el,e1%20cumplimiento%20de%20sus%20obligaciones>.
- Bizneo. (2021). *Qué es la evaluación de desempeño*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#:~:text=Modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20por%20competencias,-Es%20uno%20de&text=Su%20objetivo%20es%20medir%20el,necesita%20para%20desempe%C3%B1ar%20su%20trabajo>.
- Chaves, M. P., Zapata, A. F., & Arteaga, I. H. (10 de Noviembre de 2014). *Investigación Cualitativa: Una reflexión desde la educación como hecho social*. Obtenido de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/article/view/2192>
- Cibernos. (03 de Diciembre de 2020). *La importancia de la motivación de los trabajadores en una empresa*. Obtenido de <https://www.grupocibernos.com/blog/la-importancia-de-la-motivacion-de-los-trabajadores-en-una-empresa>
- Conexión ESAN. (06 de Febrero de 2018). *El plan de carrera como estrategia organizacional*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional#:~:text=Un%20plan%20de%20carrera%20es,manera%20conjunta%20con%20la%20empr esa>.
- Corral, S., & Pereña, J. (2003). *Cuestionario de Clima Laboral CLA*. Madrid: TEA Ediciones, S.A.
- Correa, L. O. (21 de Diciembre de 2018). *Gestión & Servicios*. Obtenido de <http://www.gestionyservicios.com.co/plan-carrera-como-estrategia-organizacional/>

- Corvo, H. S. (28 de Noviembre de 2018). *Desempeño laboral: características y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (23 de Septiembre de 2004). *Ley 909 de 2004*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=14861](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=14861)
- G, R. S., & U, J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 159-188.
- Gobierno de Mexico. (26 de Agosto de 2020). *Los riesgos del estrés laboral para la salud*. Obtenido de <https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html>
- Gonzalez, O. R. (21 de Enero de 2019). *¿Empleado o colaborador?* Obtenido de <https://ideasqueayudan.com/empleado-o-colaborador/>
- Herrera, Y. C., Betancourt, J., Jiménez, N. L., & Martínez, A. M. (2017). *Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
- Loza, L. B., Moncada, Y. G., & Castro, O. L. (Diciembre de 2020). *Influencia de la motivación en el bienestar laboral*. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2602/Proyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medicos y pacientes.com. (13 de Octubre de 2017). *La OMS recuerda que un entorno laboral negativo puede causar problemas físicos y psíquicos*. Obtenido de <http://www.medicosypacientes.com/articulo/la-oms-recuerda-que-un-entorno-laboral-negativo-puede-causar-problemas-fisicos-y-psiquicos>
- Mesa, M. R. (Diciembre de 2006). *Reseña de "La investigación cualitativa etnográfica en educación". Manual teórico-práctico*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35603520.pdf>
- MinEducación . (05 de Noviembre de 2010). *Modelo programa de bienestar laboral*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-190204.html>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (Septiembre de 2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)
- Pedraza, N. B., Sepúlveda, L. J., & Padilla, O. S. (2020). *Programa de bienestar laboral ESTUPASTA S.A.S*. Obtenido de [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/12416/2020\\_Plan\\_De\\_Bienestar\\_Nani\\_Bautista\\_Pedraza.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/12416/2020_Plan_De_Bienestar_Nani_Bautista_Pedraza.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Ulloa, I. J. (2013). Comportamiento Organizacional positivo: Implicaciones para la organización actual. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 1-9.
- Universidad Benito Juárez G. (09 de Febrero de 2017). *¿Qué implica el clima y cultura organizacional?* Obtenido de <https://www.ubjonline.mx/que-implica-el-clima-y-cultura-organizacional/>
- Up Spain. (2021). *4 Consejos para mejorar el bienestar empresarial*. Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/4-consejos-para-mejorar-el-bienestar-empresarial/>

