

**“DISEÑO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA LOS
EMPLEADOS DEL DÍEZ HOTEL CATEGORÍA COLOMBIA DE LA CIUDAD DE
MEDELLÍN - ANTIOQUIA 2013”**

**CAROLINA HERNÁNDEZ AGUIRRE
MÓNICA RESTREPO MONA
HUGO ESTIVEN TABORDA ECHAVARRIA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2013**

**DISEÑO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA LOS
EMPLEADOS DEL DÍEZ HOTEL CATEGORÍA COLOMBIA DE LA CIUDAD DE
MEDELLÍN - ANTIOQUIA 2013**

**CAROLINA HERNÁNDEZ AGUIRRE
MÓNICA RESTREPO MONA
HUGO ESTIVEN TABORDA ECHAVARRÍA**

**Trabajo de aplicación en el Diplomado en Gerencia del Talento Humano para
optar al título de Psicólogo**

**Asesor Temático
LUZ MAYRA SANGUINO COTTE
Psicóloga, Especialista en Psicología Organizacional**

**FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
MEDELLIN
2013**

**DISEÑO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA LOS
EMPLEADOS DEL DÍEZ HOTEL CATEGORÍA COLOMBIA DE LA CIUDAD DE
MEDELLÍN - ANTIOQUIA 2013**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTO Y / O DEDICATORIA

Hoy agradecemos a Dios por todas sus bendiciones y la oportunidad de culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas.

A nuestras familias por el amor y el apoyo incondicional durante nuestro proceso formativo.

A la Fundación Universitaria María Cano y su gran equipo de docentes por la orientación y el acompañamiento.

A nuestras asesoras Luz Mayra Sanguino Cotte y María Catherine Ortega Cruz por compartir su conocimiento para la realización de este trabajo. Y por supuesto a nuestros compañeros, que hoy son amigos y futuros colegas, por compartir con nosotros grandes momentos llenos de felicidad y aprendizaje mutuo.

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO (RAE)

TITULO: DISEÑO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DEL DÍEZ HOTEL CATEGORÍA COLOMBIA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN - ANTIOQUIA 2013

AUTORES.

CAROLINA HERNÁNDEZ AGUIRRE
MÓNICA RESTREPO MONA
HUGO ESTIVEN TABORDA ECHAVARRÍA

FECHA. 14 de octubre de 2013

TIPO DE IMPRENTA. Procesador de palabras Microsoft Office Word 2010, imprenta Arial 12.

NIVEL DE CIRCULACIÓN. Restringida.

ACCESO AL DOCUMENTO. Fundación Universitaria María Cano, Carolina Hernández Aguirre, Mónica Restrepo Mona y Hugo Estiven Taborda Echavarría.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN. Bienestar laboral.

SUBLÍNEA. Factor de Riesgo Psicosocial.

PALABRAS CLAVES. Bienestar laboral, cultura organizacional, gestión humana, satisfacción laboral, calidad de vida.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO. El objetivo de un plan bienestar laboral es, principalmente, propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados, así como, la eficacia, la eficiencia, la efectividad en su desempeño; y además fomentar actitudes favorables frente al servicio público, desarrollar valores organizacionales y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y su grupo familiar.

METODOLOGÍA. El contenido de este documento está respaldado por una investigación Descriptiva, en el que se narra el estudio de situaciones que ocurren más en condiciones naturales, que en aquellos que se basan en situaciones experimentales. Buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Para el desarrollo de la investigación utilizamos el método deductivo, ya que nos fundamentamos en conceptos, definiciones, leyes y normas generales para sustentar la necesidad que tiene el Díez Hotel Categoría Colombia de implementar el plan de bienestar laboral que se plantea en el presente trabajo.

CONCLUSIONES. El bienestar laboral constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos de cualquier organización empresarial y para sus directivos. Su diagnóstico resulta de gran utilidad pues permite adoptar un plan de intervención dirigido a superar las insuficiencias detectadas y que obstaculizan la plena integración y compromiso de los trabajadores en la misión empresarial.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. TÍTULO	11
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO	12
3. SITUACIÓN PROBLÉMICA	15
3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
3.2. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL	17
5. OBJETIVOS	19
5.1 OBJETIVO GENERAL	19
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
6. JUSTIFICACIÓN	20
7. POBLACIÓN BENEFICIADA	22
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)	23

8.1. TIPO DE ESTUDIO	23
8.2. MÉTODO	23
8.3. ENFOQUE	24
8.4. DISEÑO	25
8.6. FUENTES DE INFORMACIÓN	25
8.6.1. Fuentes primarias	25
8.6.2. Fuentes secundarias	25
8.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	25
9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)	26
10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL)	30
10.1. NECESIDADES Y SATISFACCIONES	31
10.2. BENEFICIOS	36
10.3. BIENESTAR LABORAL	38
10.4. ÁREAS DE INTERVENCIÓN	45
10.4.1. Área calidad de vida laboral	47
10.4.2. Área de protección y servicios sociales	53
11. RESULTADOS	58
11.1. ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA CALIDAD DE VIDA LABORAL	58
11.1.1. Clima organizacional	58
11.1.2. Incentivos	59
11.1.3. Desarrollo de carrera	60
11.1.4. Estilos de dirección	61
11.1.5. Cultura organizacional	61
11.1.6. Gerencia del cambio	62
11.1.7. Solución de conflictos	63
11.2. ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES	63
11.2.1. Seguridad social integral	63
11.2.2. Salud ocupacional	64

11.2.3. Recreación y cultura	65
11.2.4. Educación formal	65
12. CONCLUSIONES	67
13. RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	72

INTRODUCCIÓN

El bienestar social de los empleados debe entenderse como la búsqueda de calidad de vida en general, en correspondencia de su dignidad humana, la cual se ve indirectamente reflejada en el buen trabajo realizado y en óptimo servicio al cliente ofrecido.

La calidad de vida, tanto laboral como personal, es solo uno de los múltiples efectos positivos que el bienestar laboral, integrado a un trabajo bien diseñado, refleja tanto en la organización como en cada uno de los empleados de la organización.

Sustentados en este positivo efecto y de los demás beneficios que se exponen en este trabajo, a continuación se propone el diseño de un plan de bienestar laboral para los empleados del Díez Hotel Categoría Colombia de la ciudad de Medellín; el cual reúne políticas de bienestar por medio de las cuales se definen estrategias y metas que orientan el desarrollar de proyectos y programas de bienestar, estímulos e incentivos en la organización, que a su vez propician el desarrollo integral de las personas mediante el mejoramiento del clima organizacional y de la calidad de vida de los trabajadores, fomentando el buen desempeño de cada uno.

El objetivo del plan bienestar laboral es, principalmente, propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados, así como, la eficacia, la eficiencia, la efectividad en su desempeño; y además fomentar actitudes favorables frente al servicio público, desarrollar valores organizacionales y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y su grupo familiar.

La propuesta que se describe a continuación está dirigida preferencialmente a los jefes de gestión humana del Díez Hotel Categoría Colombia de la ciudad de Medellín, quienes dentro de sus responsabilidades tienen la de gerenciar el bienestar integral de las personas vinculadas a la Organización. Así mismo, si bien el planteamiento se realiza principalmente para ejecutar las actividades durante el año 2014, este servirá como marco de referencia para la elaboración de los demás planes de bienestar laboral que se ejecuten en el Hotel en los años venideros.

1. TITULO

DISEÑO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DEL DÍEZ HOTEL CATEGORÍA COLOMBIA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN - ANTIOQUIA 2013

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO

En el año 2006 un grupo de inversionistas decidió construir en un lote ubicado en la Calle 10 # 34- 35, en pleno corazón de la vida social del barrio El Poblado, un hotel, teniendo en cuenta que la oferta de este servicio en la ciudad es alta y la demanda no alcanza a cubrir las necesidades.

Reconociendo la situación del mercado y ya dando cuenta de que un punto a favor era la ubicación, comienzan una búsqueda de crear no solo un hotel si no un proyecto sólido con múltiples servicios y que tenga un diferenciador. Partiendo de ahí, miran todas las posibilidades entre las que se destacaban dos, operar desde una cadena o ser un hotel conceptual y deciden irse por la segunda opción, el grupo encargado del diseño y la imagen del hotel empieza a documentarse, a viajar y a buscar fuentes de inspiración de la cual nació la idea de ser un hotel conceptual inspirado en Colombia. Le apostaron al engrandecimiento de la imagen del país al interior y al exterior de este y dar a conocer el orgullo de lo que somos, de nuestros oficios, de la topografía de la cultura, siendo un país ubicado en el trópico lo cual lo hace muy diverso y rico en especies de fauna y flora. En ese instante se dan a la tarea de plasmar en cada uno de los pisos el concepto utilizando materiales y exhibiendo elementos utilitarios ornamentales de transporte ceremoniales de cada una de las regiones.

En el 2008 el constructor Convel comenzó a construir en el lote, juntando las ideas de Jenny Arango, Jorge Mejía, Arquitectos y Claudia Tamayo, creadora de la imagen del hotel. De esta manera surgió el **Diez Hotel Categoría Colombia** es un Hotel conceptual inspirado en este país y concebido como un espacio en armonía con el medio ambiente.

Su ambientación y decoración muestran la belleza y las manifestaciones artísticas de cada región. Cada piso cuenta con una atmosfera única que representa cada

región, transmitiendo al huésped las sensaciones propias y engalanado por elementos propios de la cultura del Amazonas, la Orinoquia, la zona Andina, el Pacífico y el Caribe Colombiano. Logrando así un perfecto equilibrio entre lo artesanal y lo moderno.

Visión

Para el año 2017, Diez Hotel Categoría Colombia será reconocido a nivel nacional e internacional como el mejor hotel conceptual de la ciudad de Medellín, líder en la prestación de un servicio personalizado, innovador, identificado como símbolo de calidad.

Misión

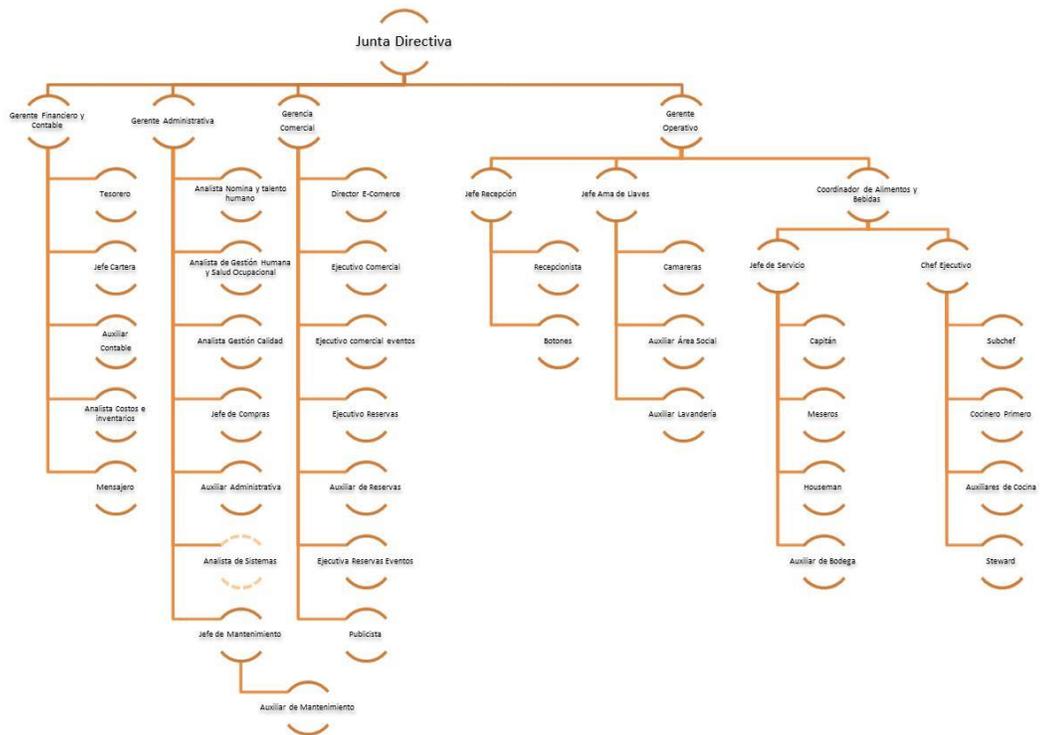
Diez Hotel Categoría Colombia se consolida como el mejor prestador de servicios de alojamiento, Alimentos y Bebidas con una infraestructura hotelera, inspirada en Colombia y sus regiones, creado para satisfacer los sentidos y las necesidades de sus clientes con calidad, basado en la mejora continua de sus procesos para así generar máxima rentabilidad para sus inversionistas y contribuyendo al desarrollo del sector hotelero del país.

Valores organizacionales

- Lealtad: es tener sentido de pertenencia con los recursos del Diez Hotel Categoría Colombia.
- Alegría, entusiasmo y simpatía: es la capacidad que tenemos de sentir y transmitir emoción, alegría, gozo, agrado y dinamismo, es ser amable y expresar calidez.
- Urbanidad: es ser cortés y respetuoso con los demás, es comportarse bien en cualquier lugar, es saber expresarse.
- Responsabilidad: es tener la capacidad de tomar decisiones y asumir sus consecuencias. Ser puntual y cumplir con los compromisos acordados.

- Integridad y Confianza: es ser congruente con las ideas y los actos, actuar con honradez y no engañar. Es no tener contradicciones entre lo que se piensa, se desea, se dice y se hace. Es generar confianza y credibilidad ante los demás.

Organigrama



3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente los empleados del Diez Hotel Categoría Colombia no disponen de un plan de bienestar laboral que atienda, de manera eficiente y eficaz, la satisfacción de sus necesidades acorde con sus exigencias e interacción permanente con su entorno social, cultural, laboral y familiar de los cuales espera contribución para el logro de su crecimiento personal.

Por otra parte, las directivas del hotel no conocen bien las características socio – familiares de los empleados, razón por la cual no se tiene en cuenta el entorno familiar de los empleados para la generación de actividades que busquen el mejoramiento de la calidad de vida, y tal vez sea una de las razones de la poca acogida que tienen las pocas actividades que se realizan en el hotel para los empleados.

Las directivas del Diez Hotel Categoría Colombia mencionan que muchos de los colaboradores han manifestado su desmotivación frente al despreocupado interés que siente, por parte de los líderes de los procesos, de realizar programas encaminados a mejorar la calidad de vida y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Así mismo, el ambiente que se percibe entre los empleados durante el desarrollo de sus funciones es distante, aunque realizan de manera correcta su trabajo, ellos consideran que si existieran más incentivos por parte de las directivas la ejecución de sus tareas sería más eficiente y el clima laboral mejoraría considerablemente.

3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Desde que empezó su funcionamiento en el año 2008, el Díez Hotel Categoría Colombia ha ampliado la oferta laboral en el sector hotelero de la ciudad de Medellín, permitiendo que muchos habitantes, entre ellos jóvenes, se vinculen y afiancen sus conocimientos a través de la gestión hotelera.

Sin embargo, quienes hacen parte del Díez Hotel Categoría Colombia no cuentan, además de su pago y reconocimiento de los aspectos relacionados con la seguridad social y planes básicos de bienestar laboral, planes que incentiven su trabajo, que les permitan conocer más y cómo realizar mejor sus funciones o simplemente actividades extralaborales por medio de las cuales afiancen sus vínculos con la organización y mejoren el clima organizacional.

Desde hace aproximadamente seis meses los procesos de rotación de personal ha ido en aumento, lo que ha llamado la atención de las directivas y les ha generado el interrogante de: ¿qué les está pasando a los empleados del Díez Hotel Categoría Colombia que están renunciando? Esta constante los lleva a pensar que realmente el poco interés que ellos han manifestado por conocer y posteriormente mejorar la calidad de vida de sus colaboradores se está viendo reflejada en la dispersión de su personal.

Preocupados por esta situación, las directivas del Díez Hotel Categoría Colombia indagaron con sus pares en el negocio de la hotelería y el turismo, y se enteraron de que muchos de ellos tienen formalizados planes de bienestar laboral para sus empleados, asegurando que esta es una herramienta eficaz para promover el óptimo desarrollo de las funciones y mejora considerablemente el clima laboral, lo que indirectamente se ve reflejado en una mejora del servicio al cliente es los demás hoteles.

4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

El Diez Hotel Categoría Colombia, en la actualidad, cuenta con un clima laboral disfuncional, marcado por un alto nivel de insatisfacción de los empleados, dado que muchos guardan la percepción de que la constante es solo trabajo y no se le da la relevancia necesaria al mejoramiento de su calidad de vida y el desarrollo de actividades educativas y recreativas.

Igualmente, de acuerdo con resultados del último estudio del clima laboral se pudo constatar que los empleados no se encuentran satisfechos con las actividades de bienestar que se vienen realizando hasta el momento, del mismo modo que, no consideran que las personas que se vinculan reciben un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo y que la capacitación sea una prioridad para el hotel. También, se pudo corroborar con los resultados, que un porcentaje significativo de los empleados guardan la percepción de que el hotel no los incentiva cuando alcanza sus objetivos y metas.

Es así como resulta pertinente y prioritario implementar el plan de bienestar laboral en el Diez Hotel Categoría Colombia en procura de la optimización del clima organizacional, la calidad de vida de los colaboradores y sus familias; reflejándose lo anterior, en un aumento de los niveles de eficiencia y eficacia de los mismos, pues se ha constatado que a mayor motivación más esfuerzo y mejor desempeño. En este orden de ideas, es entonces vital generar y proponer a las directivas del Hotel un plan de bienestar laboral esencial para enfocar el bienestar de los trabajadores como un propósito que dé lugar al cumplimiento de las metas organizacionales; en lo individual y en lo colectivo.

Por último, se reconoce también el interés que tienen las directivas del Diez Hotel Categoría Colombia en desarrollar estrategias y emprender acciones encaminadas a favorecer el desarrollo integral de sus empleados, a través del mejoramiento de

su calidad de vida y el de su familia; buscando optimizar los niveles de satisfacción, eficacia y efectividad de los trabajadores.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el programa de bienestar laboral para los empleados del Díez Hotel Categoría Colombia de la ciudad de Medellín, para el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y su desempeño laboral, mediante proyectos por medio de los cuales se fomente el desarrollo integral de los empleados y sus familias.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Conocer las necesidades de los empleados y su grupo familiar en relación con los programas ofrecidos por en cuanto a bienestar laboral, para mejorarlos y lograr un mejor ambiente.
- ✓ Definir e implementar estrategias que mejoren la participación de los empleados y su grupo familiar en los programas de bienestar laboral.
- ✓ Implementar las acciones que tengan que ver con la difusión de los programas y horarios establecidos

6. JUSTIFICACIÓN

Un buen servicio está directamente relacionado con el bienestar de los empleados en una organización, ya que ellos son el activo más importante que posee una empresa, es por eso que un direccionamiento efectivo y una acertada estimulación son la clave para el éxito. La manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo del personal, de tal modo que contribuyan al logro de los objetivos y planes corporativos, influye considerablemente en el reconocimiento que se logre en el mercado; además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional.

Por tal razón, una buena gerencia del talento humano favorece la integración y permite que todos los integrantes de la organización participen y trabajen unidos en la consecución de un propósito común.

Estas razones permiten evidenciar la importancia de diseñar un plan de bienestar laboral, que propicie en los empleados del Díez Hotel Categoría Colombia de la ciudad de Medellín mejores condiciones en el ambiente de trabajo, que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados del hotel, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño, acorde con las novedosas políticas de administración de los recursos humanos.

Así mismo, el programa de bienestar laboral que se diseña a continuación está ligado a los lineamientos establecidos por los dueños del Hotel, quienes son conscientes de reconocer la gestión y así mismo mejorar la calidad de vida de los empleados, además de que permite el logro de los siguientes aspectos:

- ✓ Dignificar y profesionalizar al personal al servicio del Hotel.
- ✓ Generar en los empleados un sentido de pertenencia y cultura del servicio, mediante el reconocimiento de sus logros.
- ✓ Propiciar actitudes a partir de las cuales los trabajadores se sientan comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos del Hotel.
- ✓ Fortalecer la integración del empleado y su familia a la cultura organizacional de la Organización.
- ✓ Permitir una mayor estabilidad laboral, al generar mejores condiciones de trabajo.

7. POBLACIÓN BENEFICIADA

De manera directa, el siguiente las estrategias propuestas en el plan de bienestar laboral beneficiará a todos los 134 empleados del Díez Hotel Categoría Colombia, independientemente del rol que ejerzan dentro de la Organización, ya que las actividades propuestas tienen en cuenta todos los perfiles que allí trabajan y cada una de ellas está enfocada a mejorar la calidad de vida según las necesidades y debilidades que se evidencien.

Por otra parte, indirectamente se verán beneficiados los clientes del hotel y demás terceros con los que tengan relación, ya que los empleados estarán más motivados y realizarán manera excelente su trabajo.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)

8.1. TIPO DE ESTUDIO

El contenido de este documento está respaldado por una investigación Descriptiva, en el que se narra el estudio de situaciones que ocurren más en condiciones naturales, que en aquellos que se basan en situaciones experimentales. Buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se miden o recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga.

8.2. MÉTODO

Para el desarrollo de la investigación utilizamos el método deductivo, ya que nos fundamentamos en conceptos, definiciones, leyes y normas generales para sustentar la necesidad que tiene el Díez Hotel Categoría Colombia de implementar el plan de bienestar laboral que se plantea en el presente trabajo.

Para una acertada intervención en el área de bienestar es necesario identificar, entre todas las metodologías de investigación, las que pudieren adecuarse a la Organización. Esta dependerá de los recursos existentes, del tiempo disponible y del conocimiento de metodologías a emplear. No obstante, se sugiere la

alternativa en la cual sea esencial la participación de los miembros de la empresa durante todo el proceso de intervención.

- Análisis descriptivo de la información. El objetivo es la recolección y presentación de información relacionada con las diferentes variables e indicadores definidos previamente. La información se presenta sin establecer ningún tipo de relación entre las variables, de manera que se proporcione una idea general sobre el estado particular de la organización.
- Análisis explicativo de la información. Aquí se identifican las relaciones causa – efecto, existentes entre las variables consideradas en la fase de análisis descriptivo. Este análisis permite extraer conclusiones acerca de las condiciones del bienestar laboral dentro del Hotel.

8.3. ENFOQUE

El enfoque al que recurrimos es el cualitativo, ya que nos brinda la posibilidad de conocer más a fondo el tipo de problemática que se presenta en el Díez Hotel Categoría Colombia sobre la ausencia de un plan de bienestar laboral para los empleados que allí trabajan.

Para el desarrollo de esta investigación realizamos visitas guiadas a las instalaciones del Díez Hotel Categoría Colombia, en las que pudimos observar cómo se desarrollaba el quehacer cotidiano y entrevistarnos personalmente con algunos empleados que allí laboran. Complementario a esto, realizamos consultas en textos, sitios web, al igual que entrevistas a profesionales especialistas en el tema (sicólogos, trabajadores sociales y especialistas en gestión humana). Además de un enfoque analítico basado en la problemática y orientado a resultados confiables.

8.4. DISEÑO

Diseño no experimental porque el análisis se fundamenta en hechos y variables existentes en el desarrollo del trabajo de los empleados del Díez Hotel Categoría Colombia.

8.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

8.6.1. Fuentes primarias

Para efectos de este trabajo se utilizara la consulta, la observación y la entrevista.

8.6.2. Fuentes secundarias

Textos, bases de datos, documentos, internet, revistas indexadas.

8.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Con la información obtenida mediante las consultas y entrevistas, además del estudio del marco teórico, se diseñará el programa de bienestar laboral para los empleados del Díez Hotel Categoría Colombia de la ciudad de Medellín - Antioquia 2013.

9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)

Las normas vigentes para la implementación de planes de bienestar, estímulos e incentivos en las organizaciones colombianas, son:

- Decreto 614 de 1984: por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.
- Ley 100 de 1993: crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.
- Decreto 1567 de 1998: crea el sistema de estímulos, los programas de bienestar y los programas de incentivos.
- Decreto 1572 de 1998: reglamenta el Decreto 1567 de 1998.
- Decreto 2504 de 1998: dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre planes de incentivos.

El decreto Ley 1567 de 1998, crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los trabajadores, precisando que los programas de bienestar social son procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su núcleo familiar. Además, deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad e identificación del empleado con la organización en la cual labora.

La norma define que el sistema de estímulos estará conformado por la interrelación y coherencia de políticas, planes, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficacia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados en el desempeño de su labor.

La Ley 100 de 1993, que trata el tema de seguridad social integral sirve de marco legal a la que hace alusión el decreto 1567 de 1998, trata el área de protección y servicios sociales. En su preámbulo la ley dice: "La seguridad social integral es el conjunto de instituciones normas y procedimientos, de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, - mediante cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad".

La ley 909 del año 2004, en el párrafo único del artículo 36 alude: "Que 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 organizaciones deberán implementar de bienestar e incentivos de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente ley".

El decreto 1225 de 2005 consagra en su artículo 70, que las organizaciones podrán ofrecer a los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales como:

- ❖ Deportivos, recreativos y vacacionales.
- ❖ Artísticos y culturales.
- ❖ Promoción y prevención de la salud.
- ❖ Capacitación informal en artes artesanías y otras modalidades que conlleven a recreación y bienestar del empleado, las cuales pueden ser gestionadas con las cajas de compensación u otras organizaciones que faciliten ayudas económicas.

- ❖ Promoción de programas de vivienda, ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro y los fondos de cesantías, las cajas de compensación familiar u otras organizaciones que hagan sus veces.

Para efectos de la aplicabilidad de los programas de bienestar social e incentivos, las disposiciones legales sobre la materia han entendido el término familia como el conyugue o compañera(o) permanente, los padres del empleado y los hijos menores de 18 años o discapacitados mayores que dependan económicamente del empleado.

Así mismo, precisa que los programas de bienestar están orientados a la protección y servicios sociales y no podrán suplir las responsabilidades asignadas por la ley a las cajas de compensación familia o empresas promotoras de salud, los fondos de vivienda y pensiones y las administradoras de riesgos profesionales.

Es necesario señalar que la Ley anual de presupuesto (Ley 1110 del 27 de Diciembre de 2006) en su artículo 17, establece que los recursos destinados a programas de capacitación y bienestar social no pueden tener por objeto crear o incrementar salarios, bonificaciones, sobresueldos, primas, prestaciones sociales, remuneraciones extralegales o estímulos pecuniarios ocasionales que la ley no haya establecido, ni servir para otorgar beneficios directos en dinero o en especie. Los programas de bienestar social y capacitación, que autoricen las disposiciones legales, incluirán los elementos necesarios para llevarlos a cabo.

La norma define que el sistema de estímulos estará conformado por la interrelación y coherencia de políticas, planes, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficacia satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados en el desempeño de su labor.

Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia. El artículo 33 de la ley 1110 del 27 de Diciembre de 2006, determina que dentro de los planes de incentivos no pecuniarios los siguientes: ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en o proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos públicos a labor meritoria, financiación de investigaciones, programas de turismo social, puntaje para adjudicación de viviendas y otros que establezca el gobierno nacional.

10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL)

Al momento de asociarse el bienestar laboral al propósito de estímulos de productividad, indirectamente aparece como un enfoque utilitarista. Por tanto, antes de referir su adopción como política, conviene tener en cuenta algunas relaciones. En este sentido pueden relacionarse algunos interrogantes importantes: ¿cuáles son las circunstancias que pueden conducir a la satisfacción de las necesidades y, supuestamente, a un mejor desempeño o, por lo menos, a la disposición a perseverar en el trabajo?, ¿podrá haber total seguridad de que un trabajador satisfecho es necesariamente un trabajador productivo?

Puede afirmarse, por ejemplo, “que el aumento de la satisfacción laboral podría reducir la rotación del personal, el ausentismo y los motivos de queja, pero esto no necesariamente se traduce en incremento de la productividad. La satisfacción y el desempeño laboral suelen estar relacionados, pero el efecto de uno y otro depende en gran medida del clima laboral y del recurso humano involucrado”¹.

Si bien no es posible establecer con certeza el vínculo entre satisfacción y motivación, el nexo entre motivación y desempeño es más claro; puede decirse que la mayor motivación podría traducirse en más esfuerzo y mejor desempeño.

Una política de bienestar laboral debe responder a la satisfacción de las necesidades, tanto organizacionales como del empleado, asumiendo los nuevos cambios organizacionales, políticos, culturales y haciendo partícipes a los empleadores y trabajadores en la implementación de los planes, programas y proyectos, de tal manera que se combinen las metas de desarrollo de ambas

¹ VIGOYA, Valencia Angélica. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bienestar Social Laboral. Pag. 23. Octubre 2010. Bogotá.

partes. Estos lineamientos permiten generar identidad del empleado con los fines del hotel como fines nobles que deben hacer parte de la cultura corporativa y principio de su desempeño laboral.

La alta demanda y las condiciones del mercado, es este caso específico el hotelero, lleva a que las organizaciones adquieran la responsabilidad de diseñar un sistema organizacional que permita mantener elevados niveles de productividad y responder a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos. Para tal fin, se hace necesario tomar en consideración el bienestar de los trabajadores como un propósito que permita proveer una mayor eficiencia, eficacia y desempeño en cuanto a sus tareas laborales, mediante un espacio de satisfacción y productividad.

“El bienestar laboral de los empleados debe entenderse, ante todo, como la búsqueda de la calidad de su vida en general, como corresponde a su dignidad humana. Es de tener en cuenta que la calidad de vida laboral es sólo uno de los aspectos del conjunto de efectos positivos que el trabajo bien diseñado produce tanto en la organización como en cada uno de los trabajadores que está a su servicio”².

10.1. NECESIDADES Y SATISFACCIONES

“Se ha creído, tradicionalmente, que las necesidades humanas tienden a ser infinitas; que están constantemente cambiando; que varían de una cultura a otra; y que son diferentes en cada período histórico. Pero es importante anotar que: primero, las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y

² VIGOYA, Valencia Angélica. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bienestar Social Laboral. Pag. 25. Octubre 2010. Bogotá.

clasificables. Segundo, las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades”³.

De acuerdo con lo anterior, se plantea el origen del presente plan de bienestar laboral apoyado en tres grandes conceptos tomados de la teoría del Desarrollo a Escala Humana, donde Manfred Max-Neef ilustra el tema de las necesidades y las satisfacciones; tales conceptos son: necesidades (cualidades esenciales relacionadas con la evolución), satisfacciones (formas de ser, tener, hacer y estar relacionadas con estructuras) y bienes económicos (objetos que se relacionan con coyunturas).

Para una mayor ilustración y entendimiento de los conceptos anteriores, se ampliarán y correlacionarán a continuación, insertándolos dentro del marco de bienestar laboral que se propone en el presente trabajo.

Necesidades: son atributos esenciales que se relacionan con la evolución, ya que son situaciones siempre presentes en el hombre y por estar adheridas a la especie misma se convierten en universales. No sólo son carencias sino también potencialidades humanas que promueven el desarrollo individual y colectivo, y que deberán relacionarse con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores.

“Las necesidades vistas como carencia revelan el ser de las personas; esto de un modo fisiológico pues se asume como “la falta de algo”; vistas como potencialidad, en cambio, implican la motivación y movilización de las personas hacia la satisfacción de las mismas, convirtiéndose al tiempo en recursos. Cada necesidad

³ MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín – Colombia. 2000.

puede satisfacerse a niveles variados, con múltiples intensidades y en los siguientes contextos:

- a. En relación con uno mismo, existen algunas necesidades que podrían determinarse así: necesidades relacionadas con la supervivencia que exigen satisfacciones periódicas y cíclicas como el alimento, el descanso, el abrigo y la satisfacción sexual.
- b. En relación con el grupo social están: la necesidad de hacer parte de un grupo social, de afecto y de reconocimiento de otras personas; necesidad de seguridad íntima, de aceptación y respeto del grupo social; el deseo de estabilidad y la independencia.
- c. En relación con el medio ambiente, pueden darse: necesidad de protección y huida contra el peligro y la amenaza; de desarrollar su propio potencial; de estar en continuo crecimiento; de ser creativo en el sentido más elevado; necesidad de autorrealización y trascendencia”⁴.

Satisfacciones: se refieren a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas.

“Aquellas satisfacciones podrán incluir las formas de organización, estructuras políticas, ritos sociales, categorías subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamiento y actitudes. Tienen un doble rumbo: por una parte se alteran al ritmo de la historia y, por otra, se diversifican de acuerdo a las culturas y a las circunstancias, es decir, al ritmo de las distintas culturas.

Dentro de las satisfacciones existen los siguientes tipos:

⁴ MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín – Colombia. 2000.

- ✓ Violadores o destructores. Son elementos que aniquilan la posibilidad de la satisfacción de una necesidad en un plazo mediano e imposibilitan la satisfacción adecuada de otras necesidades. Son impuestos.
- ✓ Pseudo-satisfactores. Son elementos que estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada. Generalmente son inducidos a través de propaganda, publicidad u otros medios de persuasión.
- ✓ Inhibidores. Son aquellos que dificultan seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades. Se hallan ritualizados, es decir, suelen emanar de hábitos arraigados.
- ✓ Singulares. Aquellos que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad, siendo neutros respecto de la satisfacción de otras necesidades. Suelen ser institucionalizados.
- ✓ Sinérgicos. Los que estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. Revierten racionalidades dominantes tales como las de competencia y coacción”⁵.

Bienes económicos. Son objetos y artefactos que permiten afectar positiva o negativamente la eficiencia de una satisfacción. Son la materialización del mismo; el medio por el cual el sujeto potencia sus satisfacciones para suplir sus necesidades.

“Los bienes económicos (artefactos, objetos, tecnologías) tienen una triple trayectoria. Se modifican a ritmos coyunturales, por una parte; por otra, se diversifican de acuerdo a las culturas; y, por ende, varían dependiendo de los múltiples estratos sociales”⁶.

⁵ MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín – Colombia. 2000.

⁶ Ídem.

Resumiendo, y para correlacionar necesidades, satisfacciones y bienes económicos, Max-Neef lo explica ampliamente cuando se refiere a que: “las necesidades no sólo son carencia sino también y simultáneamente potencialidades humanas individuales y colectivas; las satisfacciones son formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades; y los bienes económicos son objetos y artefactos que permiten afectar la eficiencia de una satisfacción, alternando así el umbral de actualización de una necesidad, ya sea en sentido positivo o negativo. La interrelación, entonces, entre necesidades, satisfacciones y bienes económicos es permanente y dinámica; entre ellos se desencadena una dialéctica histórica. Si, por una parte, los bienes económicos tienen la capacidad de afectar la eficiencia de las satisfacciones, estos, por otra parte, serán determinantes en la generación y creación de aquellos”⁷.

Descrito lo anterior, se llega a la conclusión de que para diseñar un plan de bienestar laboral, indiscutiblemente tendría que aclararse qué tipo de necesidades habría que satisfacer, qué satisfacciones podrían servir a tales propósitos y cuáles bienes económicos están disponibles para los mismos. Las necesidades humanas fundamentales pueden empezar a satisfacerse desde el comienzo y durante todo el proceso de desarrollo; lo que se desea es que la satisfacción de las necesidades no sea la meta, sino el motor mismo de desarrollo.

Para adoptar un concepto de necesidades que sirva al plan de bienestar laboral que se propone para el Díez Hotel Categoría Colombia, se hace necesario construir una taxonomía de necesidades que sirva como lineamiento, donde se jerarquicen las mismas teniendo presente lo siguiente:

⁷ MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín – Colombia. 2000.

- Las necesidades enumeradas deben ser fácilmente reconocibles e identificadas como propias.
- Debe llegarse a un número reducido de necesidades claramente enunciables (ojalá una palabra para cada necesidad) que a la vez creen un conjunto suficientemente amplio y coherente.
- Hacer posible el análisis de la relación entre las necesidades y formas en que ellas podrían satisfacerse; de modo que hacia cada necesidad-objetivo aparezca una satisfacción.
- Es preciso también determinar las necesidades para las cuales no existen satisfacciones deseables o, por el contrario, pueden existir satisfacciones destructores o inhibidores de su realización.
- Debe servir de base para un orden lógico que genere y fomente satisfacciones adecuadas para las necesidades individuales y colectivas; en la medida en que sea crítica y capaz de detectar insuficiencias en la relación entre satisfacciones disponibles y necesidades vividas.

En la actualidad, toda persona busca obtener, por medio de su trabajo, los recursos y medios necesarios para satisfacer sus necesidades, principalmente las de subsistencia y protección; además de los deseos de recibir, el trabajador debe ser motivado a aportar y dar lo mejor de sí: conocimientos, iniciativas, ideas, sugerencias, etc., y a encontrar en ello un espacio de satisfacción.

10.2. BENEFICIOS

Para empezar a hablar de incentivos se deben tener claros los siguientes dos conceptos:

Recompensas: comprende el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y además otras compensaciones menos visibles,

como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes en posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Sanciones: comprende medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, esto se lo hace a través de advertencias verbales o escritas y, en casos extremos a castigar la reincidencia mediante la supervisión del trabajo e incluso del despido de la organización.

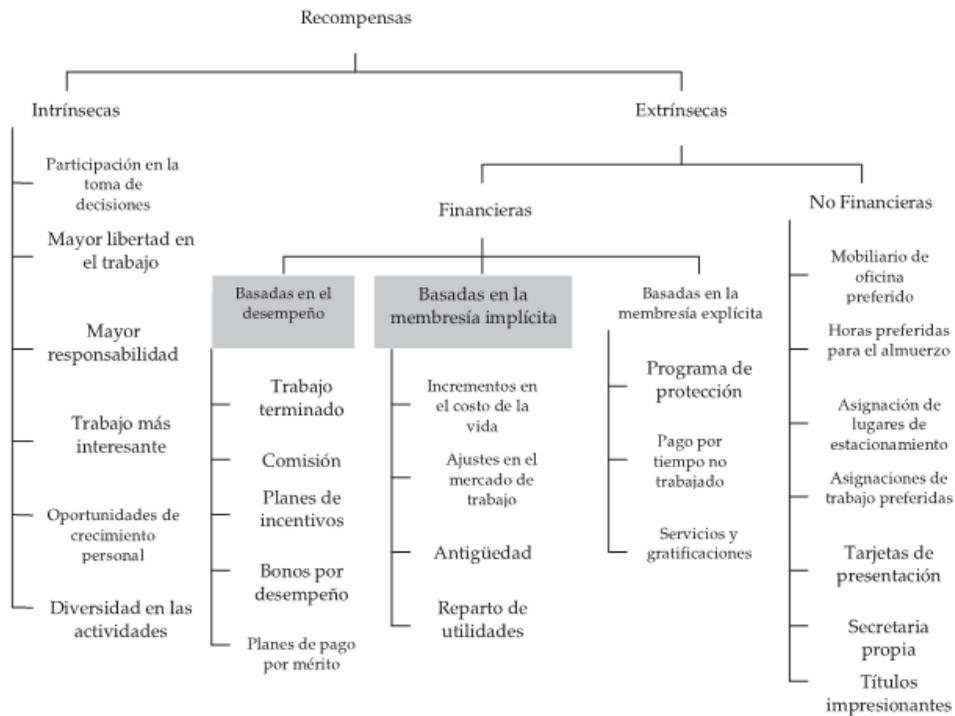
La mayoría de las organizaciones adoptan varios tipos de recompensas financieras entre ellas están:

1. Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial.
2. Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado.
3. Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional.
4. Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales.

Estas claves de recompensas se conceden por separado o en conjunto, como una retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales.

Las recompensas e incentivos son una gratificación tangible e intangible, toda organización debe cuidar el equilibrio de los incentivos y las contribuciones, es decir, que las personas y las organizaciones se comprometen en un sistema de relaciones de intercambio en que las personas contribuyen a la organización y reciben incentivos o recompensas a cambio, en este permanente intercambio, cada una de las partes invierte para obtener retorno de la otra.

En el siguiente cuadro se explican todos los beneficios que una organización puede ofrecer a sus empleados:



10.3. BIENESTAR LABORAL

Desde hace varias décadas se ha concebido el bienestar laboral como una alternativa que integran lo teórico y lo psicosocial; las prácticas del mismo en sus inicios se centraron en programas sociales, tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador, posteriormente en proyectos orientados a modificar y mejorar las condiciones de trabajo. El tratamiento del tema desde una perspectiva científica tuvo lugar solo con el desarrollo de la psicología como ciencia, constituyendo en la actualidad un tema de estudio importante para la psicología y para las ciencias sociales.

El bienestar laboral responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los

nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización.

“El concepto de bienestar laboral se expresa en la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan, se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización”⁸.

El bienestar laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Sobre el bienestar laboral, Casales (2003) se refiere: “en la definición de bienestar básicamente se distinguen cuatro perspectivas teóricas:

- a. El enfoque ecologicista estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan (Américo, 1995). Se abordan las características ambientales, su implicación en el estilo de vida y la escala de valores que lo determinan (Américo; Aragonés y Corraliza, 1994).
- b. El enfoque económico del bienestar se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contemplados. La financiación y manejo de los recursos de una sociedad

⁸ WETHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Tercera Edición, 1991

suele ser el rasero de medición vinculado al grado de Bienestar Social de una sociedad.

- c. El enfoque sociológico se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforma una comunidad. El grado de implementación de servicios y prestaciones de que disponga la comunidad, la influencia de variables demográficas, lugar de residencia o hábitat, junto con otras como el ocio, la familia o el trabajo, correlacionarán altamente con el bienestar general de las personas (Campbell, 1981; Rice, 1982 y Michalos, 1985).
- d. El enfoque psicosocial contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso: 'La construcción de recursos frente a las dificultades y conflictos de la realidad cotidiana será lo que se contempla en el bienestar psicosocial. Este concepto, relativamente joven y multidimensional, se acepta como integrador de otros como la felicidad o la satisfacción general con la vida. Se toma como criterios la intensidad y frecuencia de los estados afectivos (Álvaro y Páez, 1996). Se define operativamente la asociación de las emociones positivas y negativas vinculadas a sentimientos de confianza hacia el mundo que les rodea, la capacidad de manejo de los conflictos (Martínez Taboada, 1995; Igartua et al., 1994), y la participación en actividades ocupacionales y laborales"⁹.

La piedra angular de estas perspectivas es la satisfacción laboral, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. El bienestar laboral es el grado óptimo de satisfacción del trabajador, es un estado dinámico de la mente que se manifiesta conductualmente y que se

⁹ CASALES, Julio C: Psicología Social. La Habana: Editorial Félix Varela. 2004.

caracteriza por la armonía entre las facultades, las necesidades y las expectativas del trabajador y las vigencias y oportunidades que el medio ambiente le brinda. El papel activo de la empresa moderna está formado por la inteligencia, comprensión, las habilidades y la experiencia de sus empleados. Una empresa logra su mayor ventaja cuando la cultura de los resultados y la estrategia se refuerzan mutuamente.

Generalmente a nivel organizacional los estudios se han centrado en la investigación de la motivación, pero una de las condicionantes de la motivación es el bienestar laboral. Es necesario conocer cuál es el problema de por qué el trabajador no está motivado y satisfecho con el trabajo que realiza, también determinar cuáles son las dificultades que pueden estar presentándose en la comunicación organizacional o en las relaciones interpersonales, que se refleja en atributos ante el desempeño laboral.

“El bienestar laboral genera un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario, influye en la satisfacción y por lo tanto en la competitividad, está relacionado con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, su manera de ser, de comportarse, su sentido de pertenencia para con el grupo laboral y la organización. El trabajador se identifica con su empresa al verse reflejada en ella, enriqueciéndose así su sentimiento de autoestima y autovaloración pero si no dispone de márgenes de libertad para el desarrollo de su trabajo, no ejerce su autoridad personal al respecto y se limita a cumplir órdenes o a realizar las tareas que otros crearon, su capacidad de trabajo se le vuelve ajena y extraña”¹⁰.

¹⁰ CAÑEDO Andalia, Rubén: “Los directivos, los trabajadores y las organizaciones. ¿Quiénes son los responsables del fracaso?” *Acimed* 2007; 16(5). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci021107.htm [Consultado: 6/9/2013].

“La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos, la dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. La organización es un sistema social integrado por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano.

Por lo que conocer el comportamiento y las necesidades del trabajador y grupo al que pertenece, por parte de los directivos a cualquier nivel de mando se convierte en una herramienta eficaz para la comprensión y manejo de los procesos psicosociales facilitando la funcionalidad y satisfacción de estos en la organización y con ello la eficacia e incremento de la calidad de vida laboral”¹¹.

Todo esto hace necesario que los directivos tengan en cuenta el elemento psicosocial en su organización siendo esta una tarea que demanda de ellos el valorar la relación de los trabajadores entre si y con la organización, sus expectativas, intereses, logros y satisfacciones, crear las condiciones de intercambio reflexivo, crítico y creativo, propiciar la participación, en fin, comprometerlos con la misión de la organización y su estrategia de dirección para lograrla.

Por la importancia del tema el presente artículo se propone brindar a los directivos del sector del turismo en general y de Camagüey en particular un conjunto de argumentos teóricos y prácticos que les ayude a comprender la importancia de trabajar por y para un adecuado bienestar laboral de sus trabajadores en correspondencia con la responsabilidad política, económica y social que han contraído al aceptar ocupar dicho cargo.

¹¹ ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Legis Editores S.A., 1990.

Fundamentalmente el bienestar laboral “dentro de la concepción de desarrollo a escala humana, compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social. Resulta aquí importante tomar en conclusión la estrecha vinculación con la misión de la organización como espacio para el desarrollo del hombre”¹².

Es imprescindible considerar que son las personas quienes dinamizan y agregan valor a los recursos materiales y económicos, quienes generan ideas, capacidad y cambios culturales, constituyéndose en el más valioso de los recursos al servicio de cualquier organización. Se reconoce además que los trabajadores de una organización son la imagen misma del servicio y son quienes están permanentemente en contacto directo con los usuarios.

“La gestión del bienestar laboral debe adoptar una visión alternativa que supere los enfoques bajo los que se ha aplicado y por los que se ha caracterizado. Es necesario, entonces, replantear las concepciones tradicionales ligadas únicamente a servicios asistenciales, y a actividades ocasionales ofrecidas al trabajador en forma individualizada y en las que el empleado aparece como sujeto pasivo o receptor de servicios.

El bienestar se concibe como parte integrante de la gerencia de recursos humanos y su objetivo se orienta a garantizar el desarrollo integral de los empleados y de la empresa, teniendo en cuenta que el factor humano es el principal activo de una organización y que la eficiencia y la efectividad de ella dependen, en gran medida,

¹² ARES, Patricia; ALEJANDRO, Martha. “El trabajo grupal”. La Habana: Editorial Caminos, 1997.

de la contribución de las políticas de gerencia del recurso humano para el logro de los objetivos propuestos”¹³.

Para el presente propósito se entenderá el bienestar laboral como un proceso de construcción permanente y participativo, que busca crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de los empleados, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que a su vez incremente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el objetivo organizacional.

Desde este punto de vista el bienestar hace referencia al mismo tiempo a un estado y a un proceso. Por tanto, bienestar no significa algo establecido o algo dado que permanece, sino algo que se persigue y se construye, algo a lo cual se desea llegar y para lo que se establecen múltiples lineamientos. Se asume como comodidad, existencia de las cosas necesarias para vivir a gusto y en satisfacción y como desarrollo de potencialidades.

“¿Cuáles son sus objetivos?

- ✓ Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador, por tal razón, los programas deben apuntarse hacia el crecimiento integral de la persona.

- ✓ Desarrollar acciones tendientes a conservar la salud física y mental, la disciplina individual y colectiva, promover la recreación y el deporte como una opción de utilizar el tiempo libre en la formación de hábitos que le permitan a la persona lograr un equilibrio biológico, psicológico y social a través del deporte formativo, recreativo y competitivo.

¹³ ARES, Patricia; ALEJANDRO, Martha. “El trabajo grupal”. La Habana: Editorial Caminos, 1997.

- ✓ Fortalecer los valores como el respeto al otro, la responsabilidad consigo mismo y con los demás, el sentido de pertenencia institucional y la integración entre los distintos estamentos de la empresa, permitiendo alcanzar niveles de desempeño más altos.
- ✓ Extender los beneficios al grupo familiar y a su vez acercarlos al medio laboral, para que cada día el compromiso y el sentido de pertenencia del trabajador y de su grupo familiar sea cada vez mayor.
- ✓ Concientizar al trabajador del cuidado de su salud, lo que garantiza un bienestar físico, emocional y mental tanto del individuo como de su contexto familiar y social, a través de los servicios de promoción y prevención, jornadas de la salud, permitiendo en algunos casos detectar tempranamente posibles enfermedades al igual que apoyar a su grupo familiar en cualquier situación de emergencia.
- ✓ Afianzar los conocimientos de los trabajadores a través de alianzas estratégicas con universidades, centros tecnológicos, centros nacionales de aprendizaje o la Administradora de Riesgos Profesionales, en áreas técnicas, administrativas y de salud ocupacional, con el propósito de adquirir competencias, fomentar el perfeccionamiento de habilidades y aptitudes relacionadas con el cargo, como también fortalecer y actualizar al personal en todo lo referente a su puesto de trabajo y crecimiento personal.
- ✓ Preparar al trabajador en el proceso del retiro laboral, mediante opciones que permitan asumir de una manera positiva un cambio de vida que represente en un futuro beneficios directos en su entorno social y familiar.
- ✓ Fomentar el aprovechamiento de las diferentes manifestaciones culturales, originadas en las habilidades desarrolladas por los trabajadores a través del

tiempo, tales como la danza, el teatro, la poesía y otras actividades culturales, que impulsan a la organización de eventos lúdicos que propendan por la difusión de valores culturales.

- ✓ Establecer y ejecutar políticas de incentivos para los empleados del hotel, así mismo, evaluar las necesidades que inciden en el desarrollo laboral de los empleados de la empresa.
- ✓ Preparar informes sobre los casos de empleados que les son enviados para evaluación de competencias.
- ✓ Contribuir al logro de la superación educativa de los hijos de los empleados, mediante la celebración de concursos de becas”¹⁴.

Según lo dispuesto por el Decreto 1567 de 1998, artículo 20, quienes se beneficiarán de las políticas, planes y programas del Bienestar laboral deben ser todos los empleados de una organización...“Dichos programas deberán organizarse a partir de iniciativas como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficiencia, eficacia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la organización en la cual labora”.

10.4. ÁREAS DE INTERVENCIÓN

La política actual de bienestar laboral se basa en el uso óptimo de los recursos, la participación y la integralidad. El fin de dicha política es la adecuada y racional

¹⁴ MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín – Colombia. 2000.

utilización de los recursos que posee toda organización, existentes a disposición de los programas, manejados de manera planificada y que respondan a necesidades reales de los empleados.

“El manejo integral del bienestar se trata de una participación que considera al trabajador como sujeto que logra detectar los factores que afectan su bienestar y que pueda intervenir en los procesos para su solución.

Para identificar las áreas de actuación dentro del bienestar laboral es necesario obtener una visión completa del trabajador, mirarlo en su trabajo y desde él mismo y en otros escenarios de su cotidianidad. Esta labor debe realizarse en los niveles personal, familiar y social, desde una perspectiva interdisciplinaria, de tal forma que se identifiquen los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral”¹⁵.

Un programa de bienestar laboral debe pretender la satisfacción de las necesidades de los empleados, concebidas en forma integral en sus aspectos; biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

Dado lo anterior, en el diseño de un programa integral de bienestar laboral, es necesario definir claramente y reconocer las áreas de intervención, para de esta manera procurar la cobertura total de las necesidades de la población objeto. Para identificar estas áreas de actuación es necesario obtener una visión completa del trabajador, mirarlo en su trabajo y desde él mismo y en otros escenarios de su cotidianidad.

¹⁵ MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín – Colombia. 2000.

Esta labor debe realizarse en los niveles personal, familiar y social, desde una perspectiva interdisciplinaria de tal forma que se identifiquen los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral.

Con el propósito de dar orientaciones específicas para el diseño y desarrollo de procesos de intervención en cada uno de estos contextos, se definen dos grandes áreas de intervención:

ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL	ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES
Clima organizacional Incentivos Desarrollo de carrera Estilos de dirección Cultura organizacional Gerencia del cambio Solución de conflictos	Seguridad social integral Salud ocupacional Recreación y cultura Educación formal

10.4.1. Área calidad de vida laboral

Es un aspecto de la calidad de vida en general y se ha definido como el proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del empleado, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión de la organización.

La calidad de vida laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones endógenas y exógenas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los miembros de una organización.

Los siguientes son algunos de los propósitos de los programas de calidad de vida laboral:

- ✓ Lograr la participación del empleado en el desarrollo organizacional.
- ✓ Desarrollar programas de readaptación laboral.
- ✓ Incorporar el tema de bienestar laboral en procesos de reestructuración administrativa, modificación de espacios físicos y ambientes de trabajo.
- ✓ Realizar procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.
- ✓ Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.
- ✓ Sensibilizar en los directivos compromiso hacia la calidad de vida laboral, equidad, respeto, solidaridad y tolerancia.
- ✓ Promover la realización de ceremonias, ritos, historias, valores, simbología organizacional que desarrollen una cultura corporativa que propicie clima laboral favorable.
- ✓ Uso adecuado de recursos y alianzas estratégicas.
- ✓ Participación de trabajadores en diseño, ejecución y evaluación de programas de bienestar laboral.
- ✓ Evaluación de intereses y competencias para la reubicación de empleados.

Esta área será atendida a través de acciones que se ocupen de situaciones y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Algunas de esas acciones se describen a continuación:

❖ *Clima organizacional*: se refiere a la forma como los empleados perciben su relación con el ambiente de trabajo y qué determina su comportamiento dentro de

la organización. Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los trabajadores, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores y cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables del bienestar laboral puedan, en parte, entender dichos comportamientos, a la vez que modificarlos a partir del manejo de las variables organizacionales.

Dichos programas deberán considerar de manera integral, las condiciones de orden organizacional, personal y social que afectan la organización, es decir, las manifestaciones o expresiones de los empleados ante hechos que varían de acuerdo con los factores del contexto organizacional. Las actividades que se lleven a cabo, inmediatas o de largo plazo, deberán incidir en los procesos humanos, es decir en las actitudes, creencias, interacciones, expectativas y percepciones de los empleados.

❖ *Incentivos:* además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción de todos los empleados mediante programas de calidad de vida laboral, deberán dirigirse a premiar específicamente a los trabajadores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente.

Con el objeto de lograr este último propósito, las organizaciones deben elaborar planes de incentivos, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo.

❖ *Desarrollo de carrera:* forma parte de la calidad de vida laboral la certeza, de parte de los trabajadores, de que dentro de sus respectivas organizaciones hay preocupación, honestidad y seriedad en relación con el desarrollo de su proceso de formación. En este sentido, los responsables de la administración del talento humano, que por naturaleza son todos los que desempeñan cargos directivos o ejecutivos, y en especial aquellos con responsabilidades en las áreas del talento

humano, deberán ayudar a sus colaboradores a identificar las áreas hacia las que se podrían proyectar en virtud de sus competencias, dadas las posibilidades de poder aplicar allí sus intereses y capacidades, a la vez que de aportarle a la organización a corto y largo plazo.

Visto de tal modo, es enriquecedor utilizar las evaluaciones del desempeño laboral para que los trabajadores puedan descubrir, con la asesoría de sus evaluadores, sus derroteros laborales y prepararse para seguirlos.

❖ *Estilos de dirección:* la supervisión y el control del desempeño de los trabajadores constituyen una forma sana de garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad de los procesos inherentes a todo compromiso laboral. Para ello es indispensable revisar las formas de dirección que el nivel directivo ejerce sobre los colaboradores, sus estilos de supervisión, gerencia, coordinación y control.

Para que la supervisión y el control aporten positivamente a la calidad de vida laboral de los empleados, se deben realizar con sentido pedagógico, dando participación a estos en los análisis que se efectúen y en las decisiones que se tomen para los ajustes requeridos. Al respecto se puede considerar de gran ayuda, el que los jefes no se apoyen solo en su poder de coerción, derivado de su posición legítima dentro de la jerarquía organizacional, sino también en su poder de recompensa, siendo justos en el reconocimiento de los aciertos de los empleados, así como en la autoridad que les otorga el conocimiento y la experiencia en los asuntos laborales de que se trate.

Vale la pena señalar aquí que, en pro de la calidad de vida laboral del colaborador, se debe excluir de las funciones de dirección, control, supervisión y coordinación cualquier asomo de dogmatismo por parte de los jefes, y, por el contrario, abrir la

puerta a la discusión razonada en los equipos de trabajo sobre los diferentes tópicos laborales.

❖ *Cultura organizacional*: se define como el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (cómo se hacen las cosas); esto significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene unida a una organización. La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una organización.

La cultura organizacional está compuesta por lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmitiendo valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y su compromiso con metas relevantes de la organización; dicha cultura cumple con funciones importantes tales como:

- ✓ Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- ✓ Reforzar la estabilidad del sistema social.
- ✓ Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Tomando como punto de partida lo anterior, se hace necesario que la alta gerencia y las áreas de recursos humanos intervengan en los siguientes aspectos:

1. Definición de los valores culturales que deben identificar al hotel.

2. Una vez definidos los valores que identificarán al hotel, estos deberán ser ampliamente promovidos y reforzados a través de un plan de acción especialmente diseñado.
3. Paralelamente se debe realizar un análisis al interior de la organización, con el fin de determinar cuáles son los aspectos favorables y desfavorables propios de su cultura organizacional; esto con el propósito de definir sobre qué aspectos de la cultura es necesario intervenir para ser modificados o eliminados.
4. Definidos los valores que identifican a la organización y cuáles son los aspectos favorables para la cultura, se deben diseñar programas de sensibilización para la apropiación e internalización de los mismos entre los trabajadores.

❖ *Gerencia del cambio:* el mejoramiento continuo tanto de los colaboradores como de las organizaciones es una necesidad que les exige estar en proceso permanente de cambio. La Gerencia del Cambio es un proceso de reflexión, decisiones personales y acciones concertadas sin ninguna clase de presión, para asumir con seguridad y comodidad las variaciones en las condiciones internas y externas en el ámbito tanto laboral como personal.

El cambio no es fácil, ya que, por lo regular, hace salir a las personas de un ámbito que les da seguridad y comodidad para obligarlas a ser y a hacer las cosas de forma diferente, lo cual casi siempre les implica un riesgo. Sin embargo, es la condición para lograr cada vez más calidad de vida.

❖ *Solución de conflictos:* aunque el bienestar laboral se proyecta hacia la atención de los intereses comunes y al éxito de la organización, conciliando las necesidades humanas básicas con sus respectivos satisfactores, a través de actividades de promoción del desarrollo humano y por vías de consenso, siempre habrá posibilidad de que colisionen factores que de manera individual o grupal

propicien conflictos que requieren un manejo diferente a los procesos ya mencionados.

El conflicto puede estar motivado por múltiples factores objetivos, por ejemplo por desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcanzan las mismas, porque se da algún cambio organizacional, por choques de personalidad o de valores, percepciones y puntos de vista contrarios, entre otros.

Es necesario que el conflicto se administre para estimular a los individuos a buscar métodos de solución de los mismos o partiendo del supuesto de que los problemas que surgen pueden afrontarse y resolverse.

10.4.2. Área de protección y servicios sociales

El empleador tiene responsabilidades frente a sus trabajadores en términos de seguridad social y derechos laborales. Las leyes colombianas consagran un régimen de derechos en favor de los trabajadores para la protección de la salud y la vida, la protección frente a la invalidez, vejez y muerte y los riesgos profesionales, así como para cesantías y subsidio familiar.

En consecuencia, las organizaciones deberán destinar recursos para la prestación de servicios de formación, recreación y deportes de los empleados y sus familias. Por otra parte, debe aliarse y trabajar en equipo con las EPS, el FNA, las Cajas de Compensación Familiar y las Administradoras de Riesgos Profesionales, con el ánimo de asegurar la protección de las necesidades sociales de sus empleados.

Por tanto, la gestión de la protección y servicios sociales deberá constituirse en un proceso coordinado y planeado bajo la responsabilidad del área de recursos humanos frente a los entes prestadores de servicios de salud (promoción,

prevención y atención), recreación, vivienda y educación, con el propósito de facilitar y garantizar la oportuna y adecuada prestación de dichos servicios en función de las necesidades sociales de los colaboradores de la organización, de tal forma que se contribuya a mejorar los niveles de calidad de vida en su entorno social y organizacional.

La gestión de la protección y servicios sociales supone un proceso organizado de creación a través del cual las áreas de recursos humanos no solo deben conocer la situación socio-económica del trabajador y su grupo familiar, sus expectativas y problemáticas en relación con la prestación de los servicios sociales, identificar con ellos y priorizar fórmulas de solución, diseñar y presentar proyectos ante los organismos de protección y servicios sociales para la mejor prestación de servicios, sino también ser propositivas ante los organismos de protección social; su gestión debe ser creativa y debe superar con ello la labor de trámite o de atención pasiva de la oferta de dichos organismos.

En concreto, algunas de las actividades del área de recursos humanos para la gestión de la protección y servicios sociales a los empleados son:

- ✓ Facilitar los diferentes trámites de afiliación, actualización y retiro de los empleados ante cada uno de los organismos prestadores de servicios.
- ✓ Garantizar información completa y oportuna sobre derechos y deberes del trabajador y su grupo familiar respecto de los servicios que estos prestan.
- ✓ Identificar necesidades y prioridades de los colaboradores en relación con esos servicios.
- ✓ Proponer y solicitar el diseño y desarrollo de programas y actividades específicas para los afiliados de su organización.
- ✓ Establecer alianzas con otras organizaciones de su sector y cercanía geográfica para facilitar el desarrollo de programas de medicina preventiva, salud ocupacional, actividades artísticas y deportivas, entre otras.

❖ *Seguridad social integral:* es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que dispone el empleado y su familia para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que se desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias.

Estos programas son ofrecidos por diferentes entidades según los servicios: Empresas Promotoras de Salud (EPS), Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías, Administradoras de Riesgos Profesionales, Fondos de Vivienda y Cajas de Compensación Familiar, a las cuales se afilian los empleados de la organización.

El papel del área de Bienestar Laboral de la organización será el de permitir una acertada coordinación y uso de los programas de promoción y prevención, que en su campo específico deben asumir los diferentes organismos.

❖ *Salud ocupacional:* se refiere al conjunto de programas que deben ser adelantados para prevenir y controlar los riesgos que puedan afectar la salud física y mental de los empleados en razón del trabajo. El desarrollo de este programa consiste en el diagnóstico, planeación, organización, ejecución y evaluación de las distintas actividades tendentes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los colaboradores en sus ocupaciones y que deben ser llevados a cabo en los sitios de trabajo en forma interdisciplinaria.

Las organizaciones deberán desarrollar actividades en al menos cuatro áreas:

1. Seguridad ocupacional: estas actividades de seguridad tienen que ver básicamente con la prevención y control de los accidentes de trabajo, los cuales tienen su origen en factores de riesgo mecánico, eléctrico y administrativo, entre otros.

2. Higiene ocupacional: las actividades de higiene tienen que ver básicamente con la prevención y control de las enfermedades profesionales o las relacionadas con el trabajo, la mayoría de las cuales tienen su origen en contaminantes ambientales físicos, químicos o biológicos. Dentro de las actividades que pueden realizarse respecto de la higiene ocupacional, se encuentran:

- Prevención y control de las enfermedades profesionales o asociadas al trabajo a través de las acciones de identificación de factores de riesgo, evaluación de los mismos y el control que se ejerza sobre ellos.
- Saneamiento básico industrial; esto es, prestar atención al saneamiento básico del hotel (orden y aseo; pisos, paredes y techos en buen estado, recolección de basuras).

3. Medicina del trabajo: estas actividades están dirigidas a la promoción, prevención, evaluación y control del estado de salud del trabajador, en relación con los factores de riesgo a los que está expuesto, con el fin de ubicarlo en un sitio acorde con sus condiciones físicas y psicológicas. Las principales actividades de esta tarea son:

- ✓ Exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro.
- ✓ Historia ocupacional.
- ✓ Ausentismo.
- ✓ Primeros auxilios.
- ✓ Actividades recreativas y culturales.
- ✓ Actividades educativas: desarrolladas en dos fases:

1. Inducción: antes de que un colaborador se inicie en cualquier ocupación, es obligación del hotel informarlo sobre los siguientes aspectos:

- a. Los factores de riesgo propios de la actividad económica y los específicos al oficio que va a desempeñar
- b. La forma de prevenirlos y controlarlos.

2. Educación: la educación en temas específicos de salud ocupacional se hace con el fin de:

- a. Propiciar en el empleado cambios de actitud y comportamiento frente a los factores de riesgo específicos de su cargo.
- b. Promover la participación y la concertación tendente al mejoramiento de la calidad de vida laboral.

❖ *Recreación y cultura:* instrumento de equilibrio para la vida del trabajador que propicia el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr la participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo.

Las acciones que se emprendan en este sentido deben estar enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales, artesanales y deportivas para que el colaborador pueda tener alternativas variadas y diversas, que respondan a necesidades de integración, identidad cultural institucional y pertenencia, a las cuales les pueda dedicar su energía y potencialidad para obtener esparcimiento que lo integre con su grupo familiar y social.

❖ *Educación formal:* es impartida por establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, conducentes a grados o títulos.

11. RESULTADOS

A continuación se presenta la propuesta del programa de bienestar laboral del año 2014, para los empleados del Díez Hotel Categoría Colombia de la ciudad de Medellín, acorde con las exigencias actuales.

La aplicación de esta propuesta dependerá de los criterios, los conocimientos y las experiencias de los responsables del proceso, además del presupuesto que se asigne para tal fin, teniendo en cuenta que las estrategias y acciones que a continuación se plantean tienen en cuenta las necesidades propias de la organización.

Las diferentes estrategias y actividades del presente programa de bienestar laboral se enmarcan dentro de dos grandes áreas: Área de calidad de vida laboral y Área de protección y servicios sociales, que a continuación se describirá en detalle:

11.1. ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA CALIDAD DE VIDA LABORAL

11.1.1. Clima organizacional

Se relaciona con la percepción de los colaboradores, de su relación con el ambiente de trabajo y factores que determinan su comportamiento dentro del hotel. Se toman en consideración las experiencias personales de cada uno de los empleados, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores, cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables del programa de bienestar pueda, en parte, entender dichos comportamientos, a la vez que modificarlos a partir del manejo de las variables organizacionales.

Enmarcados en este aspecto, se proponer generar estrategias que estimulen el clima organizacional y afecten favorablemente las condiciones de orden organizacional, personal y social presentes en el Díez Hotel Categoría Colombia. Las actividades que se lleven a cabo, inmediatas o de largo plazo, deberán incidir en los procesos humanos, es decir, en las actitudes, creencias, interacciones, expectativas y percepciones de los empleados.

Actividades sugeridas:

- ✚ Medición de clima organizacional con una periodicidad no mayor a dos (2) años,
- ✚ Sondeos de intereses y expectativas de todos los colaboradores.
- ✚ Estudios de diagnóstico de servicio.
- ✚ Estudio de perfiles de los puestos de trabajo, con análisis de sus características.

11.1.2. Incentivos

Como componentes del sistema de estímulos para los empleados, los incentivos, además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción, deben dirigirse a premiar específicamente a los colaboradores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente.

La principal herramienta para determinar la excelencia es la evaluación de desempeño; sin embargo es necesario incentivar el desarrollo de proyectos e iniciativas realizadas por los trabajadores, encaminados a diseñar o mejorar procesos internos que se lleven a cabo en el hotel y afianzar la práctica de valores y la conciencia de la responsabilidad social de su trabajo.

Actividades sugeridas:

- ✚ Establecimiento de un plan de incentivos en el cual se reconozca el desempeño individual, el trabajo grupal y el desarrollo de proyectos en pro del mejoramiento de los servicios que se prestan en el Díez Hotel Categoría Colombia.
- ✚ Reconocimiento público a los mejores colaboradores cada mes.
- ✚ Reconocimiento público a los colaboradores por los años de servicios prestados al hotel: 5, 10, 15 o más años.
- ✚ Reconocimiento público a los colaboradores, por su participación “destacada” en actividades deportivas y/o culturales.

11.1.3. Desarrollo de carrera

Actividades que permiten identificar las áreas de proyección en virtud de las competencias que tiene cada colaborador, dadas las posibilidades de poder aplicar en el Díez Hotel Categoría Colombia sus intereses y capacidades.

Actividades sugeridas

- ✚ Talleres para el fortalecimiento de cada una de las competencias individuales de los trabajadores.
- ✚ Desarrollo de proyectos de vida.
- ✚ Facilidades, por medio de un horario flexible, para realizar los estudios de educación superior que desee el colaborador.

11.1.4. Estilos de dirección

Es indispensable revisar las formas de dirección que ejercen líderes de los procesos sobre los colaboradores, sus estilos de supervisión, gerencia, coordinación y control.

Para que la supervisión y el control aporten positivamente a la calidad de vida laboral, esta se debe realizar con sentido pedagógico, permitiendo la participación de los empleados, de tal manera que las decisiones sean analizadas previamente y luego de adoptadas se realicen los ajustes requeridos.

Actividades sugeridas:

- ✚ Talleres en habilidades gerenciales, tales como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y otros temas relacionados.
- ✚ Reuniones periódicas de grupos primarios entre directivos y colaboradores, en los cuales además de tratar temas laborales, se incluyan contenidos de formación que fortalezcan la comunicación y el trabajo en equipo.

11.1.5. Cultura organizacional

Estas acciones ayudan a los colaboradores a entender cómo funcionan las cosas al interior del Díez Hotel Categoría Colombia, pues ilustran la naturaleza del lugar de trabajo en sus múltiples aspectos, al mismo tiempo que expresan sus mitos, héroes, anécdotas, jerga, ritos y rituales.

La cultura hace que en la organización prevalezcan la autocracia o la participación, el sentido de equipo o su negación, la delegación amplia o restringida, el control equilibrado o exagerado, y cuando los métodos de trabajo de

una organización incluyen la modalidad de equipos, éstos también tienen sus normas, sus creencias y valores.

Actividades sugeridas:

- ✚ Realizar estudios de medición de la cultura organizacional con una periodicidad no mayor a dos (2) años.
- ✚ Garantizar la participación de los colaboradores en programas de inducción y reinducción.
- ✚ Establecimiento de una carta de valores organizacionales en la cual intervengan todos los que trabajan en el Díez Hotel Categoría Colombia.
- ✚ Creación de himnos, imágenes, lemas, historias, que afiancen la identificación con el hotel.

11.1.6. Gerencia del cambio

Para que el cambio de las personas o de las organizaciones sea generador de crecimiento y calidad de vida, deberá diseñarse una estrategia que permita reunir ciertas condiciones:

- ✚ Ser resultante de un proceso de reflexión, de decisiones personales y de una serie de acciones concertadas por todos los participantes en el proceso, sin que haya presión externa de ninguna clase.
- ✚ Ser capaz de movilizar recursos preexistentes en las personas y en las organizaciones aún no desarrollados, pero que están en ellas en forma latente y virtual y de los cuales deben tomar conciencia.
- ✚ Realizar cambios que afecten positivamente no solo a las personas o a las organizaciones, sino que también incidan en el mejoramiento del entorno que les es propio: clima organizacional, ambiente externo que rodea, mejor servicio, etc.

- ✚ Ser integrador de varias dimensiones, tales como lo físico, lo emocional, lo cognoscitivo, lo espiritual, lo operativo.

11.1.7. Solución de conflictos

La Ley 1010 de 2006 adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, resaltando la conciliación como principal medida de solución de conflictos al interior de las organizaciones. Como medidas de prevención en este tema se recomiendan:

- ✚ Realizar programas preventivos en manejo de riesgos psicosociales.
- ✚ Programas formativos en estilos de dirección, autoridad y responsabilidad.
- ✚ Creación de un comité de convivencia bipartito que defina un procedimiento interno a seguir en situaciones de conflicto.
- ✚ Talleres de programación neurolingüística
- ✚ Acompañamiento individual a agresores y agredidos.

11.2. ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES

11.2.1. Seguridad social integral

Por medio de este programa de bienestar laboral se pretende lograr una acertada coordinación y uso de los programas de promoción y prevención, que en su campo específico deben asumir los diferentes organismos.

Actividades sugeridas:

- ✚ Talleres y charlas en temas de prevención, educación y promoción de la salud del colaborador y su familia.
- ✚ Jornadas de exámenes médicos para la salud del hombre y la mujer.
- ✚ Jornadas de vacunación.
- ✚ Talleres de régimen pensional.
- ✚ Talleres de riesgos profesionales.
- ✚ Jornadas de asesoría institucional en temas de salud, pensión, riesgos profesionales, servicios de la Caja de Compensación, Vivienda.

11.2.2. Salud ocupacional

Tienen como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los empleados en los puestos de trabajo y en todas las instalaciones del hotel en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales para mejorar la productividad.

Estos programas deben llevarse a cabo en coordinación con la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) a la cual se encuentre vinculado el hotel.

Actividades sugeridas:

- ✚ Conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional.
- ✚ Medición de factores de riesgo psicosocial para intervención.
- ✚ Estudios de perfil demográfico y morbilidad sentida.
- ✚ Programa de pausa laboral activa.

11.2.3. Recreación y cultura

Instrumento de equilibrio para la vida del empleado que propicia el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr la participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo.

Actividades sugeridas:

- ✚ Promoción de actividades culturales tales como la danza, música, canto, teatro, poesía y pintura.
- ✚ Actividades de integración deportiva en disciplinas deportivas individuales y de conjunto.
- ✚ Actividades ecológicas.
- ✚ Programas de acondicionamiento físico.
- ✚ Programas de vacaciones recreativas.

11.2.4. Educación formal

La Educación formal es impartida por establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, conducentes a grados o títulos.

Actividades sugeridas:

- ✚ Establecimiento de convenios con entidades educativas para la promoción de la educación formal de los colaboradores y sus familias.
- ✚ Inclusión de becas de educación formal para los trabajadores, dentro de los planes de incentivos.

- ✚ Establecimiento de convenios especiales con entidades crediticias para la financiación de préstamos educativos.
- ✚ Divulgación de programas de becas ofrecidos por entidades nacionales e internacionales.

12. CONCLUSIONES

El bienestar laboral constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos de cualquier organización empresarial y para sus directivos. Su diagnóstico resulta de gran utilidad pues permite adoptar un plan de intervención dirigido a superar las insuficiencias detectadas y que obstaculizan la plena integración y compromiso de los trabajadores en la misión empresarial.

Los resultados de la experiencia en el Díez Hotel Categoría Colombia arrojan que los principales aspectos que obstaculizan el adecuado disfrute del bienestar laboral de los trabajadores de las instalaciones turísticas de la ciudad son:

- Insuficientes métodos de trabajo en equipo.
- Barreras en la comunicación organizacional.
- Estilos de dirección.
- Escasos métodos de estimulación.

Cuando se trata de elaborar programas de bienestar se busca encontrar el equilibrio empleo-vida, hay que tener en cuenta a todo el personal y todas las situaciones, aunque parece una tarea casi imposible dada la diversidad social que se presenta en el Díez Hotel Categoría Colombia, se deben desarrollar soluciones creativas para lograrlo.

Al crear planes, programas y actividades de bienestar laboral se debe buscar la equidad más que la igualdad, dejando suficientemente claras las reglas del juego a todos los empleados. Todos los problemas que surgen en el interior de las organizaciones son conflictos de emociones, a lo que usualmente se distinguen como problemas de calidad y eficiencia en los distintos quehaceres en las empresas, la mayoría de ellas están incorporando soluciones relacionadas con motivación, habilidades, gestión, liderazgo y planeación estratégica, entre otras.

Son las personas las que realizan, generan y conservan a las organizaciones, y que es el cómo se relacionan, el cómo viven su diario hacer, lo que hace la diferencia, las organizaciones enfocan la mirada en las personas como eje fundamental del quehacer de la empresa, no como simples recursos o capital. Esta es la base que deben tener las directivas del Díez Hotel Categoría Colombia para aplicar el programa de bienestar laboral.

Cuando se elaboran planes de este tipo hay que comunicar a todo el personal lo que se busca con él, para que todos entiendan que no se tienen preferencias y que no hay empleados de primera, segunda o tercera clase; además, estos programas deben ser lo suficientemente flexibles para acomodarse a las diferentes situaciones.

Otro factor básico consiste en dejar claro que, aunque se otorguen beneficios, la calidad del trabajo de la persona que los recibe debe seguir siendo igual o mejor que antes de contar con ellos. Hay que buscar soluciones creativas, con los adelantos tecnológicos es posible que las personas trabajen mayor tiempo de sus casas utilizando internet.

También es importante conocer las expectativas de la gente, el plan se debe construir con base en información de doble vía, de otro modo se quedará corto. Por ello hay que alentar al personal para que exprese lo que quiere y qué soluciones puede presentar para colmar dichas expectativas.

Los planes de beneficios correctamente diseñados y aplicados son elementos altamente motivadores y factores que atraen a las personas talentosas. En conclusión, al crear un programa de bienestar laboral se debe buscar la equidad más que la igualdad dejando suficientemente claras las reglas del juego a todos los empleados.

13. RECOMENDACIONES

Al momento de ejecutar el programa de bienestar laboral para los empleados del Díez Hotel Categoría Colombia se debe establecer aliados estratégicos como la Caja de Compensación, con quienes, en equipo, se articularán las necesidades reales de los empleados.

Se debe realizar una mayor divulgación de las estrategias que integran el programa de bienestar laboral, liderados desde la Gerencia Administrativa, para asegurar mayor participación por parte de los colaboradores. En este aspecto es fundamental la vinculación de la persona encargada de las comunicaciones internas del hotel.

Comunicar a los empleados del Díez Hotel Categoría Colombia que el programa de bienestar laboral contribuye al desarrollo y crecimiento de ellos y sus familias, de manera que al crear un interés por participar en él, indirectamente se van fortaleciendo los lazos entre los empleados y la organización.

Se sugiere dar prioridad a las actividades de formación, recreación y deporte, ya que son las que más generan sentido de pertenencia y fortalecen los lazos de amistad entre los empleados, indiferente al rol que ocupen dentro de la organización, logrando así la integración, el compañerismo y la solidaridad.

En el planteamiento del programa de bienestar laboral, algunas de las siguientes situaciones pueden considerarse como obstáculos, no obstante, son dificultades remediabiles sobre los cuales se pueden tomar medidas correctivas que minimicen su impacto:

- ✓ Deficiencias teóricas y metodológicas para adelantar una gestión integral del bienestar que aporte los elementos necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas de los trabajadores.
- ✓ Carencia de diagnósticos de necesidades que fundamenten planes, proyectos y programas como respuesta a la problemática.
- ✓ Carencia de mecanismos de evaluación y seguimiento a los planes, proyectos y programas de bienestar.
- ✓ Falta de conocimiento del nivel directivo de la organización, sobre lo que implica un verdadero desarrollo integral de las personas.
- ✓ Improvisación en programas y actividades, las cuales no se relacionan con las necesidades reales de los colaboradores ni con los objetivos organizacionales.
- ✓ Catalogar a los programas de bienestar como un gasto más que como una inversión.
- ✓ El perfil del profesional que desarrolla el programa de bienestar no es el más adecuado para esa labor.
- ✓ Desarticulación de los programas de bienestar con los organismos responsables de la protección social, así como deficiencias en la información sobre los servicios que prestan y la forma de acceder a ellos.
- ✓ Poca integración y coherencia entre los procesos de bienestar y otros procesos de recursos humanos como son la capacitación, la selección y la evaluación de desempeño.

- ✓ Falta de atención a variables organizacionales que provocan insatisfacción en los empleados, tales como: la baja valoración de su trabajo, la escasa participación en las decisiones que se tomen, el poco apoyo a su creatividad, la ausencia de una ética administrativa, ambientes físicos inadecuados, etc.

- ✓ Falta de comunicación al interior de la organización, lo cual dificulta e impide la divulgación y el conocimiento de los planes, programas y tareas que se desarrollen en el programa de bienestar.

Cabe señalar que el programa de bienestar laboral debe organizarse a partir de las iniciativas de los colaboradores, siguiendo el proceso de gestión que promueva la participación de los empleados en la identificación de necesidades, planeación, ejecución y evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDER- EGG, E: Diccionario de Trabajo Social. Décima Edición. México DC: Editorial Ateneo, 1994. p-20, 275, 77.
2. ANDER-EGG, Ezequiel. Historia del trabajo social. La habana: Editorial Félix Varela, 2003.
3. ANDER-EGG. Ezequiel. Del ajuste a la transformación; apuntes para una historia del trabajo social. Editorial Librería ECRO. S. R. L. 1975
4. ALLES, M.A.: Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ed. Granica, 2000.
5. ARES, Patricia; ALEJANDRO, Martha. "El trabajo grupal". La Habana: Editorial Caminos, 1997.
6. ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Legis Editores S.A., 1990.
7. BELLO Dávila, Zoe; Casales Fernández, Julio C. Psicología Social. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.
8. CAÑEDO Andalia, Rubén: "Los directivos, los trabajadores y las organizaciones. ¿Quiénes son los responsables del fracaso?" Acimed 2007; 16(5). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci021107.htm [Consultado: 6/9/2013].
9. CASALES, Julio C: Psicología Social. La Habana: Editorial Félix Varela. 2004.
10. Decreto 1567 de 1998.

11. Decreto 1572 de 1998.
12. Decreto 2504 de 1998.
13. Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia (2002). Bienestar Social Laboral. Bogotá
14. DÍAZ PÉREZ, Maiky: El perfil profesional del psicólogo en las organizaciones. . La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.
15. FERNÁNDEZ RIUS, Lourdes: Pensando en la Personalidad Tomo I y II. La Habana: Editorial Félix Varela, 2005.
16. GONZÁLES SERRA, Diego. J. Teoría de la motivación y práctica profesional. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 2001.
17. GONZÁLEZ, Diego (2002). Una teoría integradora de la Motivación hacia el trabajo. La Habana: Instituto Superior Pedagógico E. J. Varona. Rev. Cubana de Psicología. Vol.19, No 2, 2002.
18. MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. Centro de alternativas para el desarrollo, Fundación Dag Hammarskjold. Medellín: Proyecto 20 Editores, 2000.
19. Memorias del Simposio sobre Bienestar Social Laboral. Serie "Talento humano y gestión pública". Colombia. Diciembre 1992.
20. MOROS FERNÁNDEZ, Helena; DÍAZ PÉREZ, Maiky: Selección de Lecturas de Psicología Organizacional I y II. La Habana: Editorial Félix Varela. 2005.

21. WETHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Tercera Edición, 1991