

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

UNIBE



ESCUELA DE GRADUADOS (EGRU)

Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión Del Talento

Proyecto Final De Maestría:

Diseño e implementación de un programa de Bienestar Laboral en Mundo Eléctrico

Asesor:

Fructo José Almonte Corcini

Maestranes:

Lic. Juana Elizabeth Matos Cordero

Lic. Ernesto Enríquez De Los Ríos Pérez

8 de abril del 2020

Santo Domingo, R.D.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este material podrá reproducirse de ninguna forma sin permiso escrito previo de los autores.

Las opiniones y consideraciones emitidas en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de sus autores, eximiéndose a la Universidad Iberoamericana de responsabilidad alguna por las consecuencias, daños o perjuicios de valor que pudieran ocasionar a terceras personas o instituciones.

Diseño e implementación de un programa de Bienestar Laboral en Mundo Eléctrico.

Índice

Resumen.....	V
Introducción	1
Marco Teórico	5
Metodología	11
Resultados.....	15
Discusión	20
Recomendaciones	22
Implementación.....	28
Conclusión	34
Referencias	36
Anexos	39

Resumen

El objetivo general de esta investigación es diseñar e implementar un programa de bienestar laboral, en una empresa del sector privado en República Dominicana. A través de la metodología de estudio retrospectivo, y aplicación del cuestionario de bienestar general (QBLG) se espera determinar las necesidades psicosociales de los colaboradores con motivo de obtener información de sus fortalezas, capacidades y carencias que le afectan en el desarrollo de su trabajo. A su vez se plantearán recomendaciones a la empresa de cómo puede dar respuesta ante los resultados de los indicadores medidos.

1. Introducción

El Bienestar laboral es el conjunto de iniciativas que proponen la mejora de las condiciones laborales internas y externas; es decir, la ergonomía del trabajo y las condiciones psicosociales, pues este, es el fin común de la sociedad y de las empresas, impactar la vida de cada uno de sus integrantes a través de empleos y garantías que conlleven a salvaguardar los derechos humanos. El constructo de bienestar laboral es el ente diferenciador; es la ventaja competitiva que los Directivos de Recursos Humanos y dueños de empresas del siglo XXI están propiciando a que sea la norma, en beneficio de todas las partes interesadas.

Por tanto, en los próximos capítulos estaremos analizando el estado actual de la organización en tema de bienestar laboral en República Dominicana, con el fin desarrollar estrategias que tengan un impacto directo en los indicadores más afectados de la empresa de estudio; entre ellos la rotación, absentismo y licencias por enfermedad común. Y a su vez, los factores psicosociales como la baja realización personal y actividades de bienestar.

De acuerdo con los autores de este constructo, los colaboradores se interesan por la empresa cuando perciben que la misma los acoge y les brinda factores motivadores para quedarse y hacerse parte de esa familia empresarial. Es así como los empresarios empezaron a notar en como el retorno de la inversión a las partes interesadas empezó a aumentar.

1.1. Descripción de la Empresa

1.1.1. Historia

El origen de Mundo Eléctrico SRL, se remonta a los primeros años de la década de los 90's (enero 1993), cuando en este sector del mercado era cada vez más claro el agotamiento del sistema de comercialización predominante hasta ese momento, con un acentuado debilitamiento en los procesos de comercialización del área eléctrica y un soterrado reclamo para un nuevo y mejorado servicio en el suministro de materiales.

Conscientes de estos anhelos del sector y con una clara visión de alcanzar la máxima satisfacción de la demanda de los clientes, un pequeño equipo de profesionales y técnicos experimentados en el área, emprendió este grandioso esfuerzo que los convertiría en una respuesta contundente a los problemas de la comercialización de estos materiales, dentro del mercado local, convirtiéndose esta visión en el eje de su accionar cotidiano, para mantenerse como referencia obligada en las preferencias del mercado a todo lo largo y ancho de la geografía nacional.

1.1.1. Misión

Proveer equipos y mercancías eléctricas en general de la más alta calidad, comprometiéndonos a brindar un excelente servicio con cobertura nacional, excediendo las expectativas de nuestros clientes en cuanto a calidad, precio y tiempo de entrega.

1.1.2. Visión

Ser la empresa suplidora de materiales eléctricos de mayor éxito y reconocimiento del país.

1.1.3. Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Entusiasmo
- Excelencia en el servicio
- Creemos en la superación

1.1.4. Problemática planteada por la empresa

- Alta rotación de personal
- Licencias por enfermedad común
- Absentismo

1.2. Objetivo General

Crear condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los empleados, generando espacios de esparcimiento, integración interdepartamental y vida saludable, a través de programas y actividades que fomenten el desarrollo integral.

1.3. Objetivos Específicos

- 1.3.1. Implementar un instrumento de medición que identifique el nivel de bienestar.
- 1.3.2. Establecer actividades de bienestar que impacten significativamente las necesidades empresa-empleados.
- 1.3.3. Fomentar una cultura de bienestar organizacional.

1.4. Justificación

Considerando que, el principal activo de las organizaciones son las personas y que de estas depende el logro de los objetivos y el alcance de las metas financieras; contar con el nivel adecuado de bienestar, acompañado con un clima óptimo y calidad de vida laboral es un valor agregado al resultado que persigue la empresa. Por tanto, nos proponemos analizar el estado actual de la organización en tema de bienestar laboral, con el fin de desarrollar estrategias que tengan un impacto directo en los indicadores más afectados; entre ellos la rotación, absentismo y licencias por enfermedad común, del mismo modo los factores psicosociales como la baja realización personal y actividades de bienestar.

2. Marco Teórico

En 1953 F.E. Emery y E.L. Trist. Desarrollaron un conjunto de investigaciones donde establecieron el modelo taylorista, el cual afirma que la tecnología, aunque sea considerada como la parte más importante de la organización, no llega a cumplir la misión de esta si no se asocia con el sistema social y humano de la empresa. Por tanto, el sistema socio técnico resume la interrelación de estos componentes dentro de una organización. El ser humano es un ente social, por esta razón los procesos organizacionales estarán afectados por los procesos biopsicosociales, que surgen dentro de la institución.

De acuerdo con De Loach, S. (1990) En la vida de empresa, los grupos de trabajo forman suposiciones y creencias erróneas que afectan la manera en como desarrollan sus actividades, está la tendencia a depender de los demás de una forma ingenua y paternalista que infiere el cuidado incondicional que recibe de la organización a la cual presta servicio. Al tener un grupo de trabajo enfocado en percepciones erróneas sobre su líder, al cual consideran infalible, descuidan sus tareas al no poner en práctica su autonomía.

Otra de las distorsiones o falacias en la cual el colectivo laboral afirma su conducta es en involucrarse con un puesto de trabajo para huir de situaciones pasadas o futuras, como las discusiones o el empleo de la culpa colectiva. Un método alternativo suele ser el unirse con otros colaboradores con el fin de aliarse y dirigir a los demás; visto como una salvación de la irracionalidad de sí mismos. Los individuos llevan al lugar de trabajo sus proyecciones, ansiedades, temores, culpas, problemas emocionales y demás. Esto se vuelve colectivamente en un arma en contra del grupo.

Previo a estos análisis empíricos, llevados a cabo primordialmente a través de la observación en los lugares de trabajo. Se empezó a notar un factor conocido como el "burnout" o síndrome del quemado que intentaba describir la realidad de los operarios, constructores de puentes y calles; es decir, personal de cuello azul. El "quemado" es un estado que incluye el malestar emocional, una experiencia de trabajo forzado y en pobres condiciones, las cuales implicaban por la naturaleza del trabajo tener que prescindir de algún miembro del cuerpo.

El estudio formal del trabajo en la República Dominicana aún se encuentra matizado por las tendencias Taylorianas; es decir, el mecanicismo aun prima en la relación laboral. Si bien ya es conocido en los foros y cumbres del quehacer científico, que el dinero es solo un factor de higiene y no de motivación; existe el pensamiento local de "retención del talento" frente al de "fidelización".

Los resultados de una encuesta aplicada en el país por la firma de consultoría Deloitte (2019), afirma que "El 67% de las empresas confesó no tener programas o esfuerzos enfocados en el bienestar de sus colaboradores". Y el "80% refirió que su estructura es altamente jerárquica y con poca o nula flexibilidad para implementar proyectos". De acuerdo con Henry Fayol, quien propuso la especialización del trabajo y la división de tareas, planteo que el ser humano es un ente gregario, que necesita un alto nivel de afiliación en el trabajo, y necesita tener la oportunidad para implementar sus ideas y trabajar en equipo.

Aunque Fayol concebía a las organizaciones como un sistema compuesto por unidades jerárquicas, con mandos distintivamente establecidos, le otorgaba una cuota de flexibilidad a la gestión, la cual se consideraba que impactaba directamente a la remuneración no financiera e incentivaba el interés de los integrantes de la empresa. Grijalvo, M. y Prida, B. (2005) El modelo de gestión caracterizado por el sistema socio técnico se caracteriza por ser abierto, es decir, toma en cuenta el entorno en la organización, las entradas, salidas y los procesos para mantenerse con vida. A partir de esta teoría de administración científica, se fueron forjando las bases para la conceptualización del constructo que abarcaría la motivación, la calidad de vida y la satisfacción.

La apreciación y el análisis objetivo de lo que pasaba en la población adulta en sus entornos laborales, y como esto afectaba en sus vidas se empezó a estudiar objetivamente en la década de los 70, en respuesta a la herencia de la era industrial. La cual consideraba que los empleados eran nada más que un recurso mecánico de la empresa, es decir; un par de manos que ejecutaban lo que se les requería. Entre las variables que se empezaron a estudiar estaban el bienestar físico y psicológico del colaborador en conjunto con el desempeño cotidiano de sus funciones profesionales. (Walton, 1973).

Al ir humanizándose el lugar de trabajo, en conjunto con el cambio generacional y el acoplamiento de la tecnología en las organizaciones, el estudio de la calidad de vida laboral pasó a reformularse y a diversificar sistemáticamente en el constructo que comprendía el trabajo y la vida del colaborador como un todo; siendo analizado desde esta óptica más holístico en su objeto de estudio. Debido a las experiencias pasadas de la era industrial, el siglo XXI ha desarrollado un conjunto de factores que contemplan mejoras continuas a los conceptos de calidad de vida, satisfacción y balance entre trabajo y hogar.

Este componente es la felicidad, lo que hace es que el enfoque de la empresa se redirija a ser más descentralizada en motivar la producción, y más en gestionar la felicidad; pues es su objetivo lograr que el ser humano trascienda en su lugar de trabajo. (Dutschke, 2013)

El bienestar laboral es el conjunto de factores higiénicos y motivadores planteados por Herzberg que crean el balance preciso para la productividad y la satisfacción personal en las organizaciones. Sentirse feliz en el trabajo es beneficioso para la salud de los empleados y para la economía de la empresa. Este factor aumenta el compromiso, la motivación y el rendimiento de los colaboradores, lo que se puede convertir en una ventaja estratégica y competitiva para la empresa.

Así también, Tarragona, (2013) plantea que la falta de participación y la ausencia de reconocimientos en los equipos de trabajo, la baja satisfacción, compromiso e innovación, hacen que el bienestar se socave. Para esto es necesario gestionar el recurso de las buenas relaciones con los demás, estableciendo metas y desarrollando planes de carrera. De acuerdo con la Revista de Trabajo Social e Intervención Social, (2019) Los directivos deben implementar programas de desarrollo y bienestar laboral que contribuyan con el bienestar del capital humano y al mismo tiempo garanticen la rentabilidad del negocio en los nuevos modelos socioeconómicos del sector.

Es preciso denotar que en ocasiones hay factores que escapan al control de la organización y del individuo, los cuales afectan a cada persona sin importar la labor que realice. Entre ellos se pueden citar; las enfermedades de familiares, crisis financiera, vida en pareja y relación con los hijos. No obstante, en caso de que el colaborador no se encuentre afectado en el presente en estas áreas de su vida, si no existe un orden o equilibrio en las mismas, también la empresa podría verse afectada. (Turgut et al. 2014)

Si bien es cierto que hasta en el empleo con el que siempre se ha soñado, se experimentan situaciones de estrés, trabajo bajo presión y desgaste físico. Hay que destacar que cuando todos en la empresa conocen los beneficios de una cultura de bienestar, de modo que se reconoce el esfuerzo, se brindan condiciones dignas y se colaboran unos con otros, las circunstancias se enfrentan de manera distinta. Al ofrecer condiciones dignas en temas de remuneración, crecimiento y bienestar psicosocial, el colaborador se siente parte de la empresa y percibe su condición como una grata experiencia.

Según Villalobos (1999), por condiciones psicosociales se entienden las situaciones que experimentan las personas en el momento de relacionarse con el medio. Identificar estas condiciones en los colaboradores, es lo que permite la oportunidad de hacerles participe de acciones específicas que contribuyen para su bienestar y desarrollo. Algunas de esas características responden a las necesidades básicas del ser humano, tales como; salud, vivienda, educación, recreación, afiliación, entre otras. (Gloria María Jiménez-González, 2019).

Ante las exigencias de los cambios en la sociedad y en las organizaciones, el tema del bienestar laboral ha cobrado mucho interés (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2011). Son ya múltiples los estudios que tratan de evidenciar las relaciones entre bienestar y trabajo. La estrategia vital más consistente en el camino de la felicidad parece tener dos direcciones: evitar el malestar y conseguir un propósito; un sentido de la vida. (Thivissen, 2018).

Enfocándonos detenidamente en la jerarquía de la organización; Curtis & O'Connell, (2011) plantean que los líderes tienen la responsabilidad de generar un clima donde se fomente la motivación y salud de los empleados. Esto a fin de cuentas demuestra que el estilo de liderazgo relacionado con un entorno de trabajo en el que se percibe la equidad, y en el cual los colaboradores se sienten satisfechos y motivados, es una organización donde el bienestar se transforma en una herramienta crucial en el beneficio de las partes interesadas de la misma.

Schnell (2018), describe cuatro características del sentido de la vida: la significación, sensación de que lo que se lleve a cabo importa; la pertenencia, el sentimiento de que se tiene un lugar en el mundo; la coherencia, que lo que ocurre en la vida sea armónico y congruente. Es decir, saber los valores y objetivos que se defienden. Otros autores incluyen también la generatividad, más bien, crear algo beneficioso para las generaciones posteriores.

Berg (1999) relaciona el bienestar laboral con tres tipos de factores: características específicas del trabajo, entre ellas la autonomía, variedad de tarea y el trabajo significativo. Así también se encuentran, la posibilidad de usar conocimientos o habilidades, prácticas de alto rendimiento en el trabajo. Entre ellas la colaboración en equipo, grupos de solución de conflictos, entrenamientos, sistemas de comunicación horizontales y verticales; a su vez factores que afectan el entorno de trabajo de las personas como son buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones conjuntas, pago basado en resultados e información compartida.

Bergqvist & Eriksson, (2015) indican que el trabajo es central en la mayoría de las de las personas, Siendo este una fuente de satisfacción de sus necesidades fisiológicas, emocionales, sociales y materiales. Se puede pensar que el bienestar percibido por el colaborador aumenta al otorgarle flexibilidad de horario, factores de higiene como el salario y un entorno que fomente su crecimiento.

Ramírez, (2015) argumenta que las dimensiones organizacionales se pueden ver en dos niveles, el contextual y el estructural. De las partes más importantes del contexto empresarial que promueve el bienestar se pueden citar la tecnología, el establecimiento de metas, el tamaño y el sistema de poder del empleado que le permite participar para el logro empresarial de los objetivos y sus metas personales.

Además, los niveles organizacionales que influyen directamente en el bienestar, El primero es el estratégico; donde se tiene poco control de los insumos del ambiente externo que entran a la organización, pues es un nivel que posee mayor incertidumbre. Luego se cita el de coordinación, que abarca las actividades operativas de la organización y por último, el operativo donde la racionalidad técnico-económica prima. Este nivel busca lograr los planes establecidos y los objetivos. (Delic, A. & Ahmetović, E. (2013)

La estructura organizacional debe adaptarse al concepto de sistema, puesto que tiene una serie de valores y objetivos que deben estar interrelacionados con el fin de funcionar óptimamente. Los investigadores han encontrado una diversidad de factores asociados con el bienestar en el trabajo; según Gadon (citado por Kast y Rosenzweig, 1972), estos factores son: "la dignidad y el respeto, una razonable medida de autocontrol y autonomía, reconocimiento de las contribuciones, recompensas acordes con el desempeño, identificación con los grupos de trabajo y seguridad en el trabajo".

También se plantea que al colaborador le es beneficioso una participación constante en las actividades de la organización, así también que pueda fungir como ente administrativo y supervise a otros miembros de su equipo, con el fin de ser mentor y desarrollar su autonomía e influir en la carrera de los demás. Por tanto, es imperante la necesidad de un liderazgo democrático y participativo que influya positivamente en el bienestar colectivo de la organización (Erdem, 2014).

3. Metodología

3.1. Muestra

Estudio retrospectivo-cualitativo, enfocado en el departamento de Recursos Humanos. Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia, de un universo total de N= 40 colaboradores. Considerando el criterio de un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 90%, el software estadístico Raosoft, sugiere que esté compuesta por N= 35 colaboradores, con una distribución de respuesta de un 50%.

3.2. Instrumento

El Cuestionario de Bienestar Laboral General (QBLG) se diseñó con un interés específico para evaluar áreas Psicológicas del bienestar en el ámbito laboral. Este se diferencia de la mayoría de las escalas de bienestar porque las demás suelen referirse a la “vida” en general, sin embargo, este cuestionario en particular pretende evaluar el bienestar psicológico de las personas en el trabajo (Blanch, 2009).

De acuerdo con las pautas que se utilizaron para la creación de la prueba, el bienestar laboral general comprende dos áreas primordiales que son: el bienestar psicosocial, este incluye las escalas de afectos, competencias y expectativas; y afectos colaterales, que abarca las escalas de somatización, desgaste y alienación. Las escalas del primer grupo se crearon en el 2005 para llevar a cabo una investigación sobre la calidad de vida laboral que tenían unos empleados cuya mano de obra no estaba siendo aprovechada en su totalidad y la remuneración era inferior a la que le correspondía (Blanch, 2005; Blanch y Cantera, 2008; Goulart, 2006), reflejando buenas propiedades psicométricas (con alfas comprendidas entre .84 y .95).

Más adelante, se realizaron nuevas revisiones y adaptaciones, que luego se aplicaron para revalidar en otro estudio sobre la vida laboral en las universidades y hospitales (Blanch, 2009; Cervantes, 2009). Las escalas del factor somatización se diseñaron específicamente para esta investigación, que por supuesto junto a las primeras, estuvieron en una etapa de prueba.

Para la creación de ambos grupos de escalas que conforman la prueba, se seleccionaron los ítems con un alto criterio de importancia y envergadura (Camarero, 2001; 2004). El primero de esos criterios requirió de una investigación exhaustiva que sirvió como marco de referencia para el logro de este; y para el segundo, se atendió al principio psicométrico de la representatividad teórica (Álvaro, 1997).

El QBLG fue aplicado a un grupo de 1,252 profesionales del área de Medicina y de la Educación Pública quienes colaboraban respectivamente en Hospitales y en Universidades de Brasil, Chile, Colombia, Perú y España. “Por áreas profesionales, un 39% se dedicaba a la docencia e investigación universitarias, un 24% a la medicina hospitalaria y un 37% a la enfermería ejercida también en hospitales. Integrada en un 65% por mujeres y un 35% por hombres. La edad media de los hombres era de 47 años y la de las mujeres de 39 años” (Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes, 2010, p. 159).

3.3. Procedimiento

Se administró la escala de bienestar laboral general (QGLW) con un índice de validez de 0.90 y un total de 55 ítems tipo Likert. En un total de tiempo de 15 minutos en formato de lápiz y papel. Abarcando las escalas de: Afectos, Competencias, Expectativas, Somatización, Desgaste y Alienación. Para determinar sus necesidades relacionadas a la razón de crear el programa en la institución. El total de los participantes 32, de los cuales 2 reportaron el cuestionario incompleto, y 7 no se encontraban disponibles para facilitar la información. Siendo así la muestra de 30 participantes, considerándose significativa para el estudio.

3.4. Relación con los objetivos específicos

La implementación de este instrumento responde a nuestro primer objetivo específico y dependiendo los resultados nos permitirá establecer las actividades más apropiadas para satisfacer

las necesidades de la empresa y los colaboradores, al mismo tiempo que proporcionará los insumos para el rediseño del sistema de premiación y el fomento de una cultura idónea de Bienestar.

3.5. Participantes

32 colaboradores de un total de 40 pertenecientes a una empresa comercializadora de productos eléctricos de construcción de Santo Domingo, República Dominicana. La muestra estuvo compuesta por 21 participantes del género masculino y 9 del femenino. Siendo esta empresa intensiva en mano de obra, cuyos colaboradores poseen un nivel académico desde bachiller hasta maestría.

4. Resultados

El bienestar laboral general de la organización fue de una media de 256, el mínimo de puntuación de escala 55 y el máximo 385. Los colaboradores mostraron como resultado un bienestar general de 256 puntos, mostrándose “de acuerdo” con sus condiciones de trabajo y psicosociales el 86.68% de la totalidad de los mismo y un 13.35% mostrándose en “desacuerdo” con sus condiciones laborales y sociales. En cuanto a los resultados por estratos de género, el masculino reporto un bienestar general de 252 puntos, para un 76.19% mostrándose de acuerdo con sus condiciones sociales y laborales y con un 23.81% desfavoreciendo su situación actual.

En el caso del género femenino, se registra un bienestar generalizado de 255 puntos, mostrándose favorablemente ante los retos de su trabajo y los de la vida diaria, para un 77.77% “de acuerdo” y un 22.22% en “desacuerdo”.

4.1. Masculino

El 76.19% de los colaboradores muestran que perciben como favorable su nivel de potencia, confianza, esperanza, capacidad y eficacia en la organización. Del mismo modo reportan que está en aumento su autoestima profesional su identificación con los valores de la empresa, su sensación de la seguridad en el trabajo, la confianza en su futuro profesional, conforme con sus oportunidades de promoción.

El 23.81 % de los colaboradores reportan inutilidad, intranquilidad, desconfianza, incertidumbre, dolores de espalda, tensiones musculares, sobrecarga de trabajo, desgaste emocional, agotamiento físico, mal humor, baja realización personal y trato despersonalizado. Dicen que la conciliación del trabajo con su vida privada, su estado de ánimo laboral, su participación en las decisiones de la organización y la satisfacción en el trabajo están disminuyendo.

4.2. Femenino

El sector femenino representando un 77.77% indica que percibe un alto sentido de racionalidad y competencia, sienten que va en aumento su identificación con los valores de la empresa, rendimiento profesional, capacidad de gestión de su carga de trabajo y eficacia profesional.

No obstante, un 22.22% revela un nivel general de insatisfacción, inseguridad, desesperanza y dificultad. Se percibe sobrecarga de trabajo, agotamiento físico, saturación mental, trato despersonalizado. Entiende que va en disminución su motivación por el trabajo, la calidad de condiciones del entorno laboral, la cordialidad, la socialización con los compañeros, su calidad de vida laboral, sus oportunidades de promoción, su satisfacción y oportunidades de participación en las decisiones de la empresa.

4.3. Estadísticos Descriptivos

Datos	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Std. Desviación	Varianza
Genero	2						
Edad	32	44	20	64	32.60	10.85	117.83
Encuestas	32	190	130	320	256.53	51.16	2617.63
Valid N	30						

4.4. Representación gráfica de resultados

Gráfico - 1

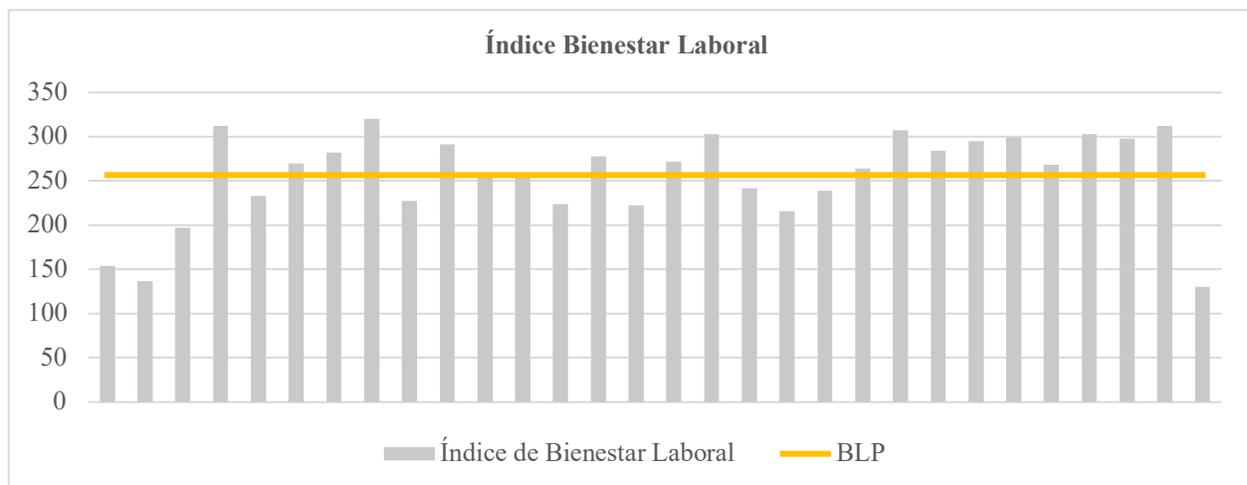


Gráfico - 2

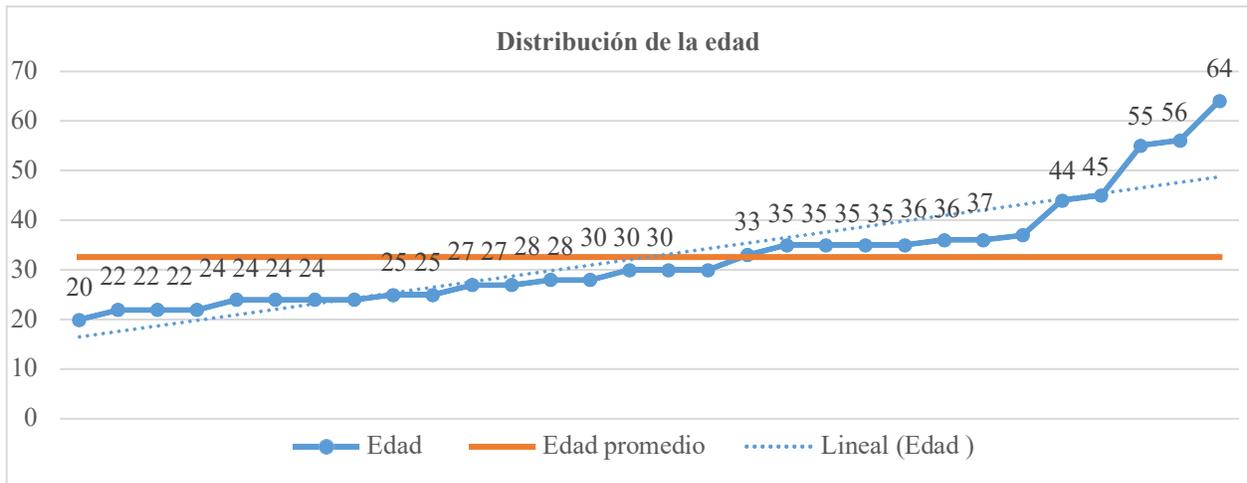


Gráfico - 3

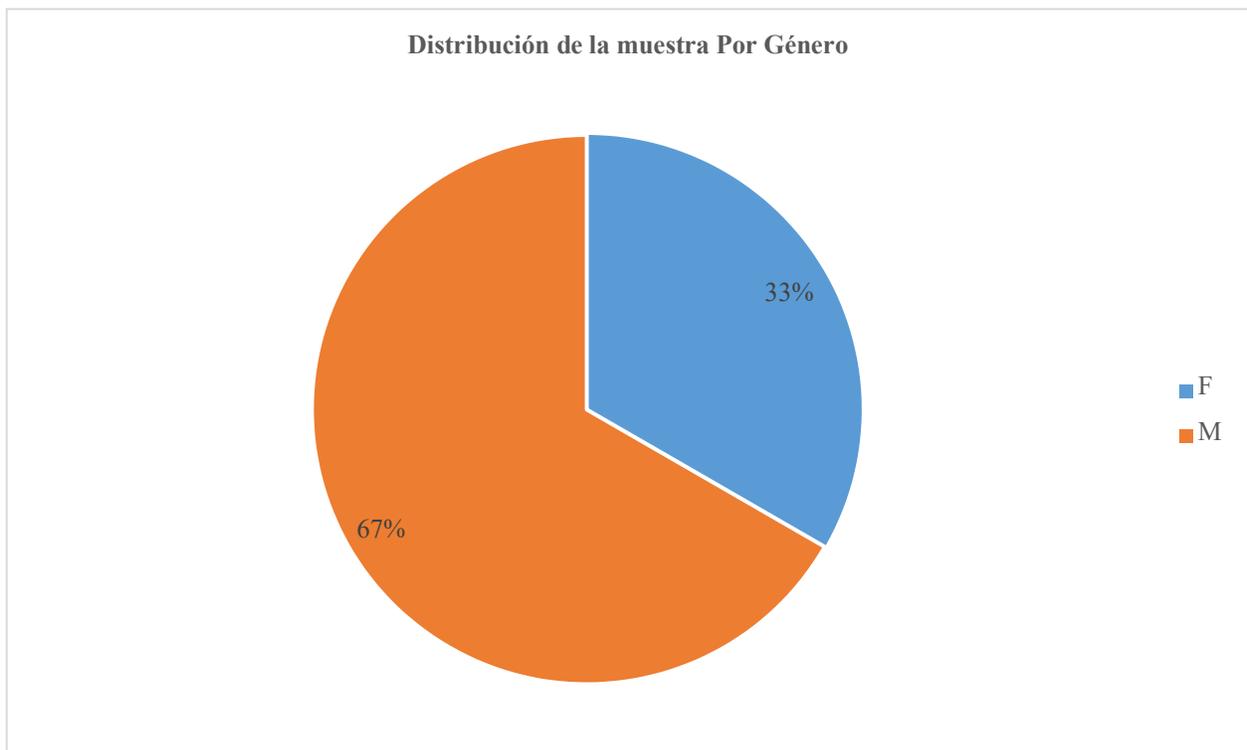


Gráfico - 4

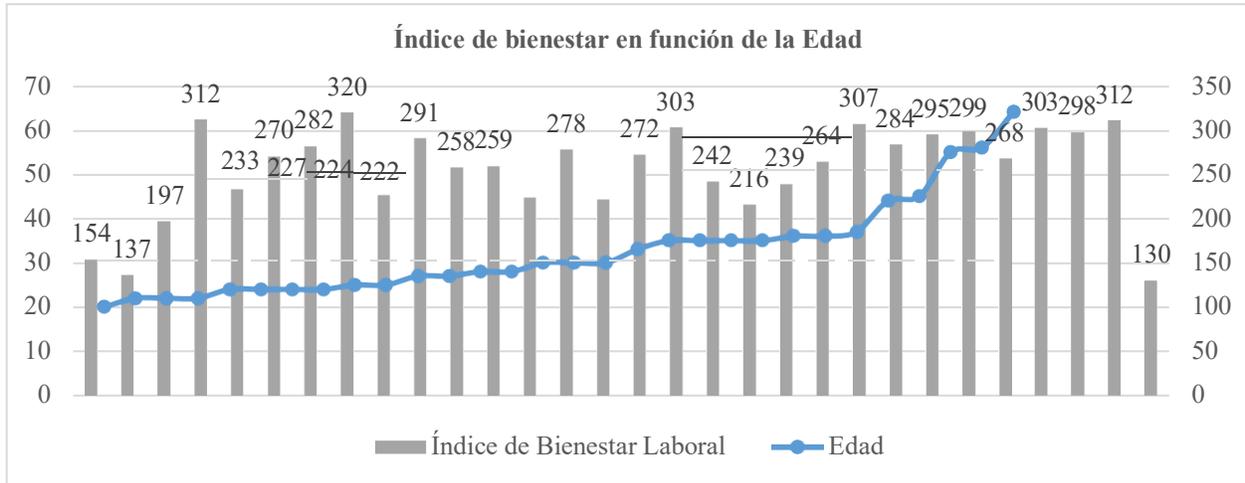
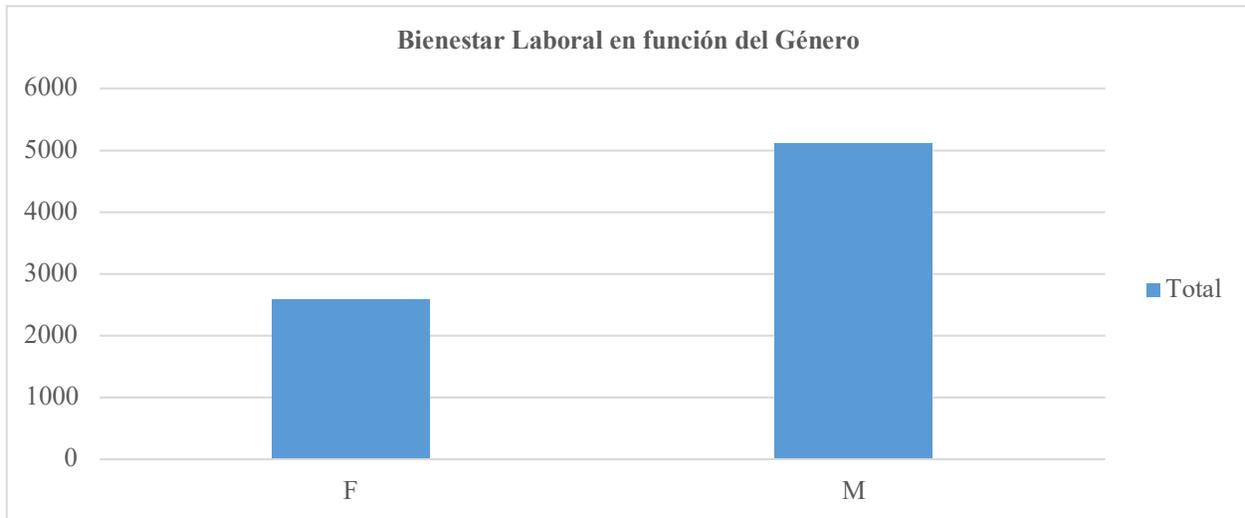


Gráfico - 5



5. Discusión

Los resultados muestran un bienestar general aceptable del cual se infiere que los colaboradores están satisfechos, mas no motivados. El índice de motivación extrínseca presente en la empresa satisface al género masculino a nivel general, pero se muestran deficientes para el sector femenino, del mismo modo que se destaca un desbalance de género en la empresa, posiblemente por el tipo de sector. La experiencia de trabajo está afectada de un nivel de somatización alto, al ser reportado con frecuencia afecciones físicas atribuidas al ejercicio laboral.

Otro factor para tomar en cuenta es el bajo nivel de participación en las decisiones de la empresa. Lo planteado por Turgut, et al (2014) confirma que "al colaborador le es beneficioso una participación constante en las actividades de la organización, así también que funja como ente administrativo y supervise a otros miembros de su equipo". Del mismo modo, tener una carga de trabajo equilibrada, sentirse que importan y que la organización les acoge, resulta en un retorno tangible para las partes interesadas.

Las condiciones psicosociales de los trabajadores se encuentran en un nivel de insatisfacción considerable, lo que puede afectar directamente los resultados financieros de la empresa. Reflejados en el aumento de absentismo, la solicitud de licencias por enfermedad común y en ocasiones por atender a un familiar cercano. Estos factores se rigen al ritmo de la interacción del empleado con su entorno. Algunas de estas características responden a las necesidades básicas del ser humano, tales como; salud, vivienda, educación, recreación, afiliación, entre otras.

Es importante que los líderes fomenten un clima de motivación y salud en los empleados. En el caso particular de la empresa de estudio, se percibe un trato despersonalizado. El estilo de liderazgo relacionado con un entorno de trabajo en el que se refleje la equidad, y en el cual los colaboradores se sienten satisfechos y motivados, es una organización donde el bienestar se transforma en una herramienta crucial en el beneficio psicosocial. La estrategia vital más consistente en el camino de la felicidad parece tener dos direcciones; evitar el malestar y conseguir un propósito, un sentido de la vida. (Thivissen, 2018).

6. Recomendaciones

6.1. Propuesta del Programa de Bienestar Laboral

De acuerdo a los resultados obtenidos, a nivel general el 46.03% de los colaboradores reveló que sentían Inutilidad, intranquilidad, desconfianza, incertidumbre, dolores de espalda, tensiones musculares, sobrecarga de trabajo, desgaste emocional, agotamiento físico, mal humor, baja realización personal y trato despersonalizado, también reflejaron que la conciliación del trabajo con su vida privada, su estado de ánimo laboral, su participación en las decisiones de la organización y la satisfacción en el trabajo están disminuyendo.

En vista de estos resultados, se propone un Programa de Bienestar Laboral, el cual tendrá como propósito ofrecer mejor calidad de vida para los colaboradores dentro de la organización, mediante la incorporación de nuevas actividades.

Tabla 1. Programa de Bienestar Laboral

Categoría	Indicador	Metodología
Desarrollo de competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y capacitación personal técnica y profesional - Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Impartir talleres dentro de la organización sobre: La Administración del Tiempo, Inteligencia Emocional, Actitud Positiva y Autoestima, Actitud en el Proceso del Cambio y Liderazgo, y Finanzas para no Financieros. - Ayudar con un % para el pago de matrículas en cursos, diplomados y/o matrículas universitarias. - Integración de sistema online de capacitación.
Mejora en la Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de bienestar - Flexibilidad de horarios - Herramientas necesarias para realizar el trabajo - Área de descanso 	<ul style="list-style-type: none"> - Celebración de fechas especiales, día de la amistad, día de las madres, día de los padres, cumpleaños, día de la familia.

	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de integración 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer operativos médicos y oftalmológicos una vez al año. - Permitir al colaborador flexibilidad de horario para asuntos personales (entrar más tarde o salir más temprano). - Poner a la disposición de los colaboradores dependiendo su función: guantes, fajas o cinturones de fuerza, arnés, sillas ergonómicas. - Mejorar el área de almuerzo y descanso, hacerla más acogedora y cómoda. - Establecer horas de almuerzo para cada colaborador y respetarlas. - Disponer de un espacio para sala de lactancia. - Agendar y planificar una vez al año un encuentro fuera de la oficina y realizar actividades que motiven la integración.
Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones favorables 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover una cultura de respeto y trato digno. - Establecer vínculos entre colaborador-empresa. - Motivar a una gerencia de puertas abiertas. - Evaluar mediante observación y encuestas el clima organizacional. - Ofrecer retroalimentación asertiva.
Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de comunicación Interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la comunicación interna y el team-building. - Crear espacios comunes para la participación y lluvia de ideas. - Proveer significado a los empleados haciéndoles saber lo importante y valioso que son para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. - Involucrarlos en los procesos de cambios.

Estabilidad Laboral	- Normas de permanencia	- Crear y dar a conocer cláusula que indique el tiempo y la garantía del contrato, siempre y cuando se cumpla con las pautas de este.
Tareas desafiantes	- Mejora continua	- Permitir que los colaboradores identifiquen oportunidades de crecimiento y ofrezcan soluciones en los procesos en los cuales interfieren de manera directa. - Realizar cross-training para dar oportunidad de conocer otras áreas y desempeñar otras responsabilidades. - Plantear nuevos objetivos y metas.
Plan de Carrera	- Oportunidad de crecimiento	- Elaborar un plan de desarrollo profesional para colaboradores claves. - Realizar promociones al interior de la empresa por méritos propios.
Reconocimiento	- Desempeño de alto nivel	- Ofrecer reconocimientos simbólicos y en especie (aparatos eléctricos, dispositivos electrónicos, un fin de semana o pasadía en un hotel). - Celebrar de manera individual y grupal los pequeños y grandes logros de los colaboradores. - Reconocer de manera pública y monetaria la excelencia en el desempeño individual, calidad, productividad, mejoras efectuadas y resultados alcanzados.

6.2. Justificación del Programa de Bienestar

Considerando que las iniciativas antes propuestas en el Programa de Bienestar conllevarán una inversión por parte de la empresa, a continuación, se presenta una proyección para los mismos. Desde el enfoque y la realidad de que en República Dominicana el salario mínimo de los colaboradores en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es de RD\$ 10,000 y en mandos medios RD\$ 30,000. Procedemos a calcular el gasto para la empresa a razón de absentismo, licencias y rotación de personal.

	Salario	Costo H.	Costo por Día	Sueldo Anualizado x17
Operarios	\$ 10,000.00	\$ 41.96	\$ 419.64	\$ 170,000.00
Medios	\$ 30,000.00	\$ 157.38	\$ 1,259.00	\$ 510,000.00

*Referencia: (Sueldo anualizado x17) incluye la estimación de los descuentos de ley por 12 meses.

El impacto que tiene el absentismo por enfermedad común o riesgo laboral, se comprenden en las siguientes cláusulas: licencias de 1 a 4 días son cubiertas por el empleador, en un 100% de su totalidad. De 5 días en adelante de licencia, el empleador suma solo el 40% del monto del salario mensual del colaborador. En caso de que sea una ausencia sin justificación, constaría su sueldo en horas hombre.

	Costo Absentismo	
	1 a 4 días	Desde 5
Operarios	\$ 1,676.00	\$ 167.60
Medios	\$ 5,035.00	\$ 503.20

Entre los colaboradores de nuevo ingreso se estima una pérdida de: 30-50% del paquete salarial anual del empleado. Cuando estos deciden abandonar la empresa, ya sea porque no cumple con sus expectativas, porque se van a la competencia o el supervisor de área no hizo la selección correcta. De acuerdo con diversos autores, Para personal de servicio o producción se proyecta de un 40 a 70% del salario anualizado es costos de rotación. Es decir, si se realiza una proyección anualizada de gastos de personal en licencias y en rotación, se estima que la empresa estaría reportando los siguientes valores por rotación de personal.

	Costo Rotación
Operarios	\$ 340,000.00
Medios	\$ 1,530,000.00

Se proyecta el monto de \$340,000 pesos de pérdida por colaborador de nivel operativo por desvinculación o dimisión de su compromiso de la empresa. A su vez, en los mandos medios se reflejaría en \$1, 530,000.

7. Implementación

7.1. Guía para fomentar la Cultura de Bienestar dentro de la Empresa

Una vez revisados los resultados de esta investigación, los mismos jugaran un papel de **Evaluación Previa**, para dar paso a la implementación del Programa de Bienestar, pero antes se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Planificación:

Realizar una planificación financiera, elaborar un presupuesto en base a la proyección antes mencionada.

Incluir dentro del Plan Operativo Anual y establecer nuevas metas con fechas de inicio y término para cada una.

Delegar responsables para cada tarea.

- Comunicación:

Elaborar una campaña de comunicación interna vía correos electrónicos, mensajes por grupo de WhatsApp empresarial y volantes en el mural informativo sobre las nuevas estrategias que se estarán implementando y la manera en la que se irán preparando para las mismas.

- Ejecución:

Poner en acción el plan respetando los tiempos para el inicio y término de cada tarea.

- Evaluación:

Evaluar y medir el alcance del plan de manera continua, previendo errores, gastos innecesarios y realizando cambios cuando sea propicio.

7.2. Tareas

Considerando la propuesta ofrecida, desarrollada anteriormente en el capítulo de recomendaciones, a continuación, se muestran las tareas a ejecutar:

Distribución de Jornada Especial y horario de almuerzo
Celebración del día de las madres
Taller Administración del Tiempo
Celebración de Cumpleaños 1er Semestre
Celebración del día de los Padres
Pago 50% capacitaciones
Taller Inteligencia Emocional
Entrega de Herramientas
Taller Actitud Positiva y Autoestima
Cross Training
Operativo Médico
Celebración de Cumpleaños 2do Semestre
Promociones
Inauguración comedor y sala de lactancia
Taller Actitud en el Proceso del Cambio y Liderazgo
Celebración del día de la amistad
Entrega de Herramientas
Taller Finanzas para no Financieros
Plan de desarrollo

7.3. Responsables



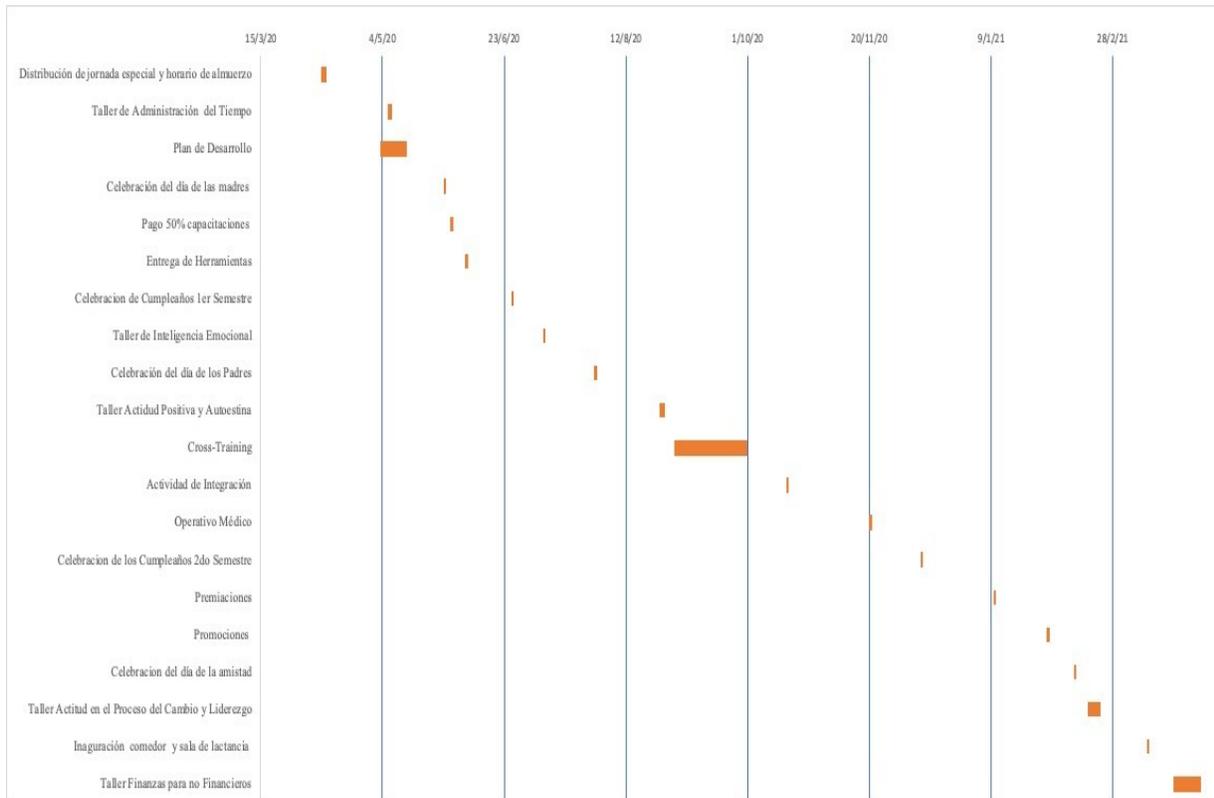
7.4. Alcance

Las tareas se estarán llevando a cabo durante un período de un año, desde el 9 del mes de abril del 2020 hasta el 9 del mes de abril del 2021.

7.5. Cronograma de implementación

Tarea	Responsable	Inicio	Término	Días
Distribución de jornada especial y horario de almuerzo	Supervisor General	4/9/2020	4/11/2020	2
Taller de Administración del Tiempo	Enc. RRHH	5/6/2020	5/8/2020	2
Plan de Desarrollo	Gerente Gral.	5/3/2020	5/14/2020	11
Celebración del día de las madres	Enc. RRHH	5/29/2020	5/30/2020	1
Pago 50% capacitaciones	Enc. RRHH	6/1/2020	6/2/2020	1
Entrega de Herramientas	Supervisor General	6/7/2020	6/8/2020	1
Celebración de Cumpleaños del 1er Semestre	Enc. RRHH	6/26/2020	6/27/2020	1
Taller de Inteligencia Emocional	Enc. RRHH	7/9/2020	7/10/2020	1
Celebración del día de los Padres	Enc. RRHH	7/30/2020	7/31/2020	1
Taller Actitud Positiva y Autoestima	Enc. RRHH	8/26/2020	8/28/2020	2
Cross-Training	Supervisor General	9/1/2020	10/1/2020	30
Actividad de Integración	Enc. RRHH	10/17/2020	10/18/2020	1
Operativo Médico	Enc. RRHH	11/20/2020	11/21/2020	1
Celebración de los Cumpleaños 2do Semestre	Enc. RRHH	12/11/2020	12/12/2020	1
Premiaciones	Enc. RRHH	1/10/2021	1/11/2021	1
Promociones	Gerente Gral.	2/1/2021	2/2/2021	1
Celebración del día de la amistad	Enc. RRHH	2/12/2021	2/13/2021	1
Taller de Actitud en el Proceso del Cambio y Liderazgo	Enc. RRHH	2/18/2021	2/23/2021	5
Inauguración comedor y sala de lactancia	Gerente Gral.	3/14/2021	3/15/2021	1
Taller Finanzas para no Financieros	Enc. RRHH	3/25/2021	4/8/2021	14

Gráfico - 6 (Diagrama de Gantt)



7.6. Recursos

Tópico	Inversión
5 talleres de Interés	\$ 120,000.00
Días Temáticos	\$ 30,000.00
Consultoría Interna: Clima y Cultura	\$ 120,000.00
Equipos de Seguridad Industrial	\$ 162,000.00
Sala de Lactancia	\$ 160,000.00
Remodelación Comedor	\$ 200,000.00
Consulta en Capacitación	\$ 30,000.00
Reconocimientos	\$ 60,000.00
Costo Programa Primer Año	\$ 882,000.00
Mantenimiento del Programa Anual 5% Inc.	\$ 330,000.00

7.7. Análisis de Beneficios

El monto total atribuido a la problemática actual sería de 2, 272,660. Llevando a cabo la implementación del programa de bienestar, la organización estaría invirtiendo En el primer año: \$762,000 pesos, con un plan de mantenimiento de \$250,000 a partir del segundo año, con una variación de un 5%. Se espera que al final de 12 meses calendario, la organización se haya ahorrado \$1, 437,132 peros. Por consiguiente, la inversión en estos factores de clima y bienestar tendrá un impacto, que sería el equivalente a un retorno de la inversión (ROI) de: 203.02%.

Análisis De Beneficios	
Margen de perdida	\$ 2,672,660.00
Inversión del Programa	\$ 882,000.00
Retorno a 12 meses	\$ 1,790,640.00
% ROI Anual	203.02%.
ROI a 24 meses	\$ 2,921,292
Mantenimiento Anual	\$ 330,000.00

8. Conclusión

El bienestar laboral es el constructo derivado de la unión de diversos factores planteados por los teóricos de la motivación, los académicos y científicos de la seguridad organizacional y la gestión de procesos, quienes llevan décadas de incansable trabajo para definir métodos, técnicas y escalas de medición de las conductas de los colaboradores. Y todo con el fin de hacer más humano el lugar de trabajo. Este balance es preciso para la productividad y la satisfacción personal en las empresas. Sentirse feliz, lograr las metas y cumplir con las tareas del puesto es beneficioso para la salud de los empleados y para las finanzas de la empresa.

La salud psicosocial de los colaboradores en industrias de mano de obra intensiva es peor en el género masculino, quienes abogan por más actividades de integración, reconocimiento de sus capacidades y oportunidades de desarrollo de la empresa. Se observó también que este grupo tiene la inherente necesidad de que se escuche sus ideas para que la empresa avance y obtenga mejor retorno de su inversión. Así también se percibe que los colaboradores no tienen los equipos de seguridad necesarios para ejercer sus tareas sin afectar su salud.

A nivel de mandos medios, los factores medidos muestran una mejoría sostenida en cuanto a satisfacción general; más, no necesariamente se exhibe una motivación favorable hacia la empresa ni del colectivo. Cabe destacar que, en este estudio, la desproporción en cuanto al género que se encuentra en este tipo de empresa, donde la mano de obra es casi siempre masculina, es bastante alto. Usualmente se tiende a contratar a personal femenino para las gerencias o servicios, haciendo que se genere una percepción en los colaboradores de nivel de entrada de que no tienen más puestos que escalar. Consideramos que, para mayor estabilidad, un 60/40 sería lo ideal en diversidad de género en las funciones de cada departamento.

Concluimos que el medir constantemente el bienestar, o hacer estudios de clima o satisfacción, nos da un parámetro fidedigno de la situación actual de la colectividad de la empresa, pero esto solo llega hasta ese punto. Recomendamos aplicar el programa de bienestar desarrollado previamente con el fin de que la empresa pueda realizar los cambios de los resultados obtenidos de sus indicadores actuales. Entendemos que el Bienestar laboral, aparte de ser un derecho, es una herramienta que transforma y aporta beneficios a las partes interesadas.

9. Referencias

- Alvaro, M. (1997). Principios psicométricos de la evaluación psicológica. In G. Buela y J.C. Sierra, (Coords.). *Manual de Evaluación Psicológica. Fundamentos, técnicas y aplicaciones*. (pp. 173-192). Madrid: Siglo XXI.
- Bergqvist, T. & Eriksson, B. (2015). Passion and Exploitation among Young Adults with Different Labor Market Status in Europe. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(2), 17-31.
- Blanch, J. M.; Sahagún, M.; Cantera, L.; Cervantes, Genís. (2009). *Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Calderón Hernández, G.; Murillo Galvis, S. M.; Torres Narváez, Karen Y. (2003) Cultura Organizacional y Bienestar Laboral.
- Curtis, E. & O'Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management*, 18(5), 32-35.
- Delic, A. & Ahmetović, E. (2013) Characteristics of organizational structure of Bosnian and Herzegovinian Companies, *Journal of economics and business*, 11(2).
- De Loach, S. (1990) El modelo Tavistock de la organización: Los conceptos de la tarea principal y las fronteras. *Management today*. 21-22, 24-26.
- Deloitte (2019). "El 53% de las empresas en RD administra sus procesos de gestión de talento de forma manual". *Tendencias en Capital Humano 2019*.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, (1), 21-43
- Erdem, M. (2014). The Level of Quality of Work Life to Predict Work Alienation. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 14(2), 534-544.

- Grijalvo, M. y Prida, B. (2005) Enfoque socio técnico de la organización del trabajo y su influencia en la calidad. Área de Ingeniería de Organización. Escuela Politécnica Superior. Universidad Carlos III de Madrid. Avenida de la Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid).
- Jiménez-González, G. m.; Rivera-Ladino, A. M.; Gaibao-Pérez, M. C. (2019). The Labor Welfare Conditions in a Company in the Hospitality Industry. Case study Medellín, Colombia.
- Ramírez, J. aplicación del enfoque tavistock en empresas inteligentes. Tesis (Licenciatura en administración). Veracruz, México, Universidad Veracruzana, Facultad de contaduría y administración 2010. 100 p.
- Sánchez-Vázquez J. F.; Sánchez-Ordóñez R.; Jimbo Díaz J. S. (2019). “Happiness Management”: Review of scientific literature in the framework of happiness at work.
- Tarragona, M. (2013). Psicología Positiva y Terapias Constructivas: Una Propuesta Integradora. *Terapia Psicológica*, 31(1), 115125.
- Turgut, K. Ibrahim, K. & Hayrullah, Y. (2014). A quantitative study of school administrator’s work-life balance and job satisfaction in public schools. *Pak. J. Statist.* 30(6), 1231-1241
- Walton, R.E. (1973). Conciliación de conflictos interpersonales. México: *Fondo Educativo Interamericano*.

10. Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Bienestar Laboral General utilizado

Anexo 1_ original7

1/3/20 11:18 a. m.

Anexo: Escalas e Ítems del Cuestionario de Bienestar Laboral General

Factor de Bienestar Psicosocial Escala de Afectos

Instrucciones: Rodee el número elegido

Actualmente, en mi trabajo, siento:

Insatisfacción	1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción
Inseguridad	1	2	3	4	5	6	7	Seguridad
Intranquilidad	1	2	3	4	5	6	7	Tranquilidad
Impotencia	1	2	3	4	5	6	7	Potencia
Malestar	1	2	3	4	5	6	7	Bienestar
Desconfianza	1	2	3	4	5	6	7	Confianza
Incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	Certidumbre
Confusión	1	2	3	4	5	6	7	Claridad
Desesperanza	1	2	3	4	5	6	7	Esperanza
Dificultad	1	2	3	4	5	6	7	Facilidad

Escala de Competencias

Instrucciones: Rodee el número elegido

Actualmente, en mi trabajo, siento:

Insensibilidad	1	2	3	4	5	6	7	Sensibilidad
Irracionalidad	1	2	3	4	5	6	7	Racionalidad
Incompetencia	1	2	3	4	5	6	7	Competencia
Inmoralidad	1	2	3	4	5	6	7	Moralidad
Maldad	1	2	3	4	5	6	7	Bondad
Fracaso	1	2	3	4	5	6	7	Éxito
Incapacidad	1	2	3	4	5	6	7	Capacidad
Pesimismo	1	2	3	4	5	6	7	Optimismo
Ineficacia	1	2	3	4	5	6	7	Eficacia
Inutilidad	1	2	3	4	5	6	7	Utilidad

Escala de Expectativas

Instrucciones: Rodee el número elegido

Está(n) bajando	1	2	3	4	5	6	7	Está(n) subiendo
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

En mi trayectoria laboral:

Mi motivación por el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi identificación con los valores de la organización	1	2	3	4	5	6	7
Mi rendimiento profesional	1	2	3	4	5	6	7
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La calidad de mis condiciones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi autoestima profesional	1	2	3	4	5	6	7
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	1	2	3	4	5	6	7
Mi confianza en mi futuro profesional	1	2	3	4	5	6	7
Mi calidad de vida laboral	1	2	3	4	5	6	7
El sentido de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi acatamiento de las pautas de la dirección	1	2	3	4	5	6	7
Mi estado de ánimo laboral	1	2	3	4	5	6	7
Mis oportunidades de promoción laboral	1	2	3	4	5	6	7
Mi sensación de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi participación en las decisiones de la organización	1	2	3	4	5	6	7

<http://scielo.isciii.es/img/revistas/rpto/v26n2/n2a07anexo.htm>

Página 1 de 2

Mi satisfacción con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi realización profesional	1	2	3	4	5	6	7
El nivel de excelencia de mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Mi eficacia profesional	1	2	3	4	5	6	7
Mi compromiso con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mis competencias profesionales	1	2	3	4	5	6	7

Factor de Efectos Colaterales
Escala de Somatización
Instrucciones: Rodee el número elegido

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
-------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:

Trastornos digestivos	1	2	3	4	5	6	7
Dolores de cabeza	1	2	3	4	5	6	7
Insomnio	1	2	3	4	5	6	7
Dolores de espalda	1	2	3	4	5	6	7
Tensiones musculares	1	2	3	4	5	6	7

Escala de Desgaste
Instrucciones: Rodee el número elegido

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
-------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:

Sobrecarga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Desgaste emocional	1	2	3	4	5	6	7
Agotamiento físico	1	2	3	4	5	6	7
Saturación mental	1	2	3	4	5	6	7

Escala de Alienación
Instrucciones: Rodee el número elegido

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
-------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:

Mal humor	1	2	3	4	5	6	7
Baja realización profesional	1	2	3	4	5	6	7
Trato despersonalizado	1	2	3	4	5	6	7
Frustración	1	2	3	4	5	6	7