

Estructuración del programa de Bienestar Laboral en Transportes Ciudad Bonita S.A

Laura Teresa Luz del Amanecer Olarte Neira

Trabajo de grado para optar al título de Trabajadora Social

Directora

Adriana Vega Martínez

Especialista en Gerencia de la Seguridad Social

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Trabajo Social

Trabajo Social

Bucaramanga

2022

*Dedicatorias y agradecimientos*

Con amor y agradecimientos infinitos,  
a Dios, a mis padres, hermanas, familia, novio,  
amigas y maestros, quienes han sido fuente de inspiración  
y apoyo incondicional para el logro de esta meta.

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	11
1. Caracterización de la Institución .....	13
1.1 Estructura Organizacional .....	14
1.2 Direccionamiento Estratégico .....	16
1.3 Misión de TCB .....	17
1.4 Visión de TCB.....	17
1.5 Principios y Valores .....	18
2. Contextualización de la Problemática Objeto de Intervención .....	18
3. Objetivos del proceso de intervención profesional.....	20
3.1 Objetivo General .....	20
3.2 Objetivos Específicos.....	20
4. Proceso Metodológico .....	20
5. Marco Referencial .....	24
5.1 Enfoque Sistémico desde la Teoría General de los Sistemas.....	25
5.2 Sistema de Gestión Integral (SGI) .....	26
5.3 Gestión Humana.....	27
5.4 Bienestar Laboral .....	28
5.5 Clima y Satisfacción Laboral .....	29

5.6 Rol de Trabajo Social en el Proceso de Gestión Humana.....	31
6. Desarrollo Proceso de Intervención Profesional .....	32
6.1 Análisis Situacional.....	32
6.2 Diagnóstico .....	43
6.2.1 Instrumento de recolección de información.....	46
6.2.2 Generalidades de los sujetos de intervención.....	47
6.2.3 Resultados del diagnóstico .....	49
6.3 Planificación de estrategias .....	63
6.3.1 Matriz de involucrados.....	63
6.3.2 Formulación de estrategias.....	64
6.4 Estructuración del programa de Bienestar Laboral .....	65
6.4.1 Objetivos del programa de Bienestar Laboral.....	65
6.4.2 Definición de estrategias .....	66
6.4.3 Beneficiarios del programa de Bienestar Laboral.....	68
6.4.4 Formulación de actividades.....	69
6.4.5 Definición de planes operativos e indicadores de medición .....	71
6.5 Evaluación.....	78
7. Conclusiones y Reflexiones .....	79
Referencias.....	81
Apéndices.....	85

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Imagén corporativa</i> .....	14
<b>Figura 2</b> <i>Estructura Organizacional TCB</i> .....	15
<b>Figura 3</b> <i>Mapa de Procesos TCB</i> .....	16
<b>Figura 4</b> <i>Valores y Principios de TCB</i> .....	18
<b>Figura 5</b> <i>Fases proceso de intervención profesional</i> .....	21
<b>Figura 6</b> <i>Actividades implementadas que aportan al Bienestar de los colaboradores</i> .....	59
<b>Figura 7</b> <i>Actividades que resultan de interés a los colaboradores para el programa de bienestar laboral</i> .....	60

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Fases del proceso metodológico</i> .....	24
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz MEFE TCB</i> .....	34
<b>Tabla 3</b> <i>Matriz MEFI TCB</i> .....	37
<b>Tabla 4</b> <i>Matriz DOFA TCB</i> .....	44
<b>Tabla 5</b> <i>Sujetos de intervención</i> .....	47
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz categorías</i> .....	49
<b>Tabla 7</b> <i>Preguntas orientadoras Satisfacción Laboral</i> .....	52
<b>Tabla 8</b> <i>Propuestas de mejora de los colaboradores frente a su nivel de satisfacción laboral</i> .....	53
<b>Tabla 9</b> <i>Preguntas orientadoras Clima Laboral</i> .....	54
<b>Tabla 10</b> <i>Percepción de coordinación e integración en los equipos de trabajo</i> .....	55
<b>Tabla 11</b> <i>Preguntas orientadoras Gestión Humana</i> .....	56
<b>Tabla 12</b> <i>Expectativas de los colaboradores frente a la implementación de un programa de bienestar laboral</i> .....	58
<b>Tabla 13</b> <i>Matriz DOFA</i> .....	61
<b>Tabla 14</b> <i>Matriz de involucrados</i> .....	63
<b>Tabla 15</b> <i>Estrategias DOFA</i> .....	64

<b>Tabla 16</b> <i>Ponderación estrategias DOFA</i> .....	67
<b>Tabla 17</b> <i>Plan Operativo #1</i> .....	72
<b>Tabla 18</b> <i>Plan Operativo #2</i> .....	73
<b>Tabla 19</b> <i>Plan Operativo #3</i> .....	74
<b>Tabla 20</b> <i>Plan Operativo #4</i> .....	75
<b>Tabla 21</b> <i>Plan Operativo #5</i> .....	76
<b>Tabla 22</b> <i>Plan Operativo #6</i> .....	77

**Lista de Apéndices**

Apéndice A Matriz PESTEL.....	85
Apéndice B Caracterización del proceso de gestión humana .....	86
Apéndice C Matriz DOFA Talento Humano .....	87
Apéndice D Guía entrevista semiestructurada. ....	88
Apéndice E Codificación Abierta .....	91

## Resumen

**Título:** Estructuración del Programa de Bienestar Laboral en Transportes Ciudad Bonita S.A

**Autora:** Laura Teresa Luz del Amanecer Olarte Neira

**Palabras Clave:** Bienestar Laboral, Gestión Humana, Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Trabajo Social, Organización.

### Descripción:

Las organizaciones empresariales cumplen los fines para los cuales son creadas gracias a la participación e implementación de diferentes elementos del sistema organizacional que terminan por configurar una serie de procesos, donde la gestión humana cumple uno de los papeles más importantes dado que tiene como foco al hombre en la organización, es decir, se centra en generar sinergia entre el trabajador como ser humano y los objetivos de la empresa.

Uno de los pilares de la gestión humana es el ocuparse del bienestar laboral de los trabajadores, lo que se alinea con el quehacer profesional de Trabajo Social quien dirige su labor a contribuir en el desarrollo de los recursos propios de cada individuo y movilizar aquellos que aporten a su bienestar en el trabajo.

El presente trabajo es el resultado del proceso realizado para la creación del programa de bienestar laboral en Transportes Ciudad Bonita (TCB). En este se observan los diferentes ejes estratégicos con las acciones propuestas para aportar al bienestar de sus colaboradores.<sup>1</sup>

---

\*Trabajo de grado.

\*\*Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Director: Adriana Vega Martínez

**Abstract**

**TITLE:** The Structuring Of The Labor Welfare Program In Transportes Ciudad Bonita S.A.

**AUTHOR:** Laura Teresa Luz del Amanecer Olarte Neira

**KEY WORDS:** Labor Welfare, Human Resources Management, Environment Organization, Labor Satisfaction, Social Work, Organization.

**DESCRIPTION:** The Company organizations achieve the goal for which they were created thanks to the participation and implementation on the various elements of the organizational system that end up creating a series of processes, where human management gets one of the most important roles, because of its center, the people, and the generation of the synergy between the worker as a human being and the main goals of the company.

One of the cornerstones of human management is to take care of the labor welfare of the workers and this aligns to the job of the social worker, which aims its labor to contribute in the development of individual resources and the moving of every element that brings well-being to the working place.

This paper describes the process made to the creation of the Labor Welfare Program in TCB in which several strategic axis can be seen in order to develop a program that aims to the wellbeing of every worker. <sup>2</sup>

---

\*Degree work.

\*\*Faculty of Human Sciences. Social Work School. Director: Adriana Vega Martínez

## **Introducción**

El presente informe da cuenta de los resultados alcanzados en el proceso de intervención realizado como trabajo de grado para optar al título de Trabajadora Social, bajo la modalidad de práctica empresarial adelantada en la empresa Transportes Ciudad Bonita S.A (TCB) para la Estructuración del programa de Bienestar Laboral.

Transportes Ciudad Bonita S.A es una empresa con treinta años de experiencia en el mercado, que funciona bajo un enfoque sistémico que se refleja en el Sistema de Gestión Integral, conformado por los procesos que soportan la dinámica organizacional como la gestión gerencial, gestión comercial, de compras, HSEQ, calidad y mejora y, gestión humana; siendo este último en el cual se desarrolló el proceso de intervención.

En lo que refiere a la gestión humana, esta organización ha enfocado hasta el momento sus esfuerzos en el proceso de contratación para garantizar que el personal vinculado cumpla con el perfil del cargo solicitado para realizar actividades que aporten al Sistema de Gestión Integral y la conformidad del servicio, contando para esto con estrategias de capacitación de talento humano.

TCB tiene contemplado en su mapa de procesos la definición del programa de capacitación y bienestar, por lo cual el proceso de intervención realizado desde Trabajo Social significó un avance en el marco de los objetivos allí planteados.

Teniendo en cuenta que el quehacer profesional del trabajador social se encamina siempre hacia la búsqueda del bienestar del ser humano, los esfuerzos de esta intervención se centraron en la estructuración de un programa de bienestar laboral que contribuyera al cumplimiento de los objetivos misionales de Transportes Ciudad Bonita S.A y posibilitara el desarrollo personal y social de los colaboradores de la organización. En este marco el accionar se sustentó en el enfoque

sistémico desde la teoría general de los sistemas, lo cual permitió comprender el objeto de la intervención como un todo.

En ese orden de ideas, se exponen a continuación el proceso y los resultados del desarrollo de la intervención de Trabajo Social, que parte de un análisis institucional, la contextualización del objeto de intervención, marco referencial, justificación y objetivos, para llegar así al proceso metodológico que se apoya en un diagnóstico amplio que permitió la planificación de estrategias para la estructuración del programa de bienestar laboral, cuyo objetivo general está dirigido a propiciar espacios y condiciones para el desarrollo personal, social y profesional de los colaboradores de la organización, para el mejoramiento de la calidad de vida laboral en TCB.

## **1. Caracterización de la Institución**

Transportes Ciudad Bonita S.A es una organización fundada en 1991 como empresa de taxis y cuyo funcionamiento es habilitado a partir de 1992. En treinta años de trabajo se ha consolidado como la empresa de taxis más grande de Bucaramanga.

A partir del año 2000 TCB incluye el servicio especial en su oferta al mercado, aumentado así su catálogo de servicios y logrando convenios con grandes, medianas y pequeñas empresas de la ciudad y el territorio nacional, consiguiendo a su vez un crecimiento significativo de la organización.

TCB, cuenta con certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 que le ha permitido lograr un posicionamiento importante en la competencia de mercado e incrementar su productividad y eficacia de los procesos internos. En el año 2012 obtiene la habilitación para ofrecer el servicio de transporte de carga, aumentando una vez más su portafolio de servicios y potenciando su crecimiento a nivel regional y nacional como prestadora de soluciones de transporte y logísticos.

Recientemente TCB tuvo un cambio de imagen corporativa que, con miras al futuro y la finalidad de actualizarse y hacerse más óptima a las demandas del mercado contemporáneo, refrescan la identidad de la empresa.

Lo anterior, dado a la necesidad de continuar posicionando la marca por medio de modernizaciones que le permitan, como ya se mencionó, ir a la par del contexto actual del mercado. Para esto contaron con el apoyo de diseñadores y especialistas en marketing, decidiendo así continuar con el color rojo como característica de la nueva imagen, teniendo en cuenta que este es

atractivo y retiene la atención del público, despertando entre otras emociones, alegría y pasión.  
(TCB, 2021)

### **Figura 1**

*Imagen corporativa*



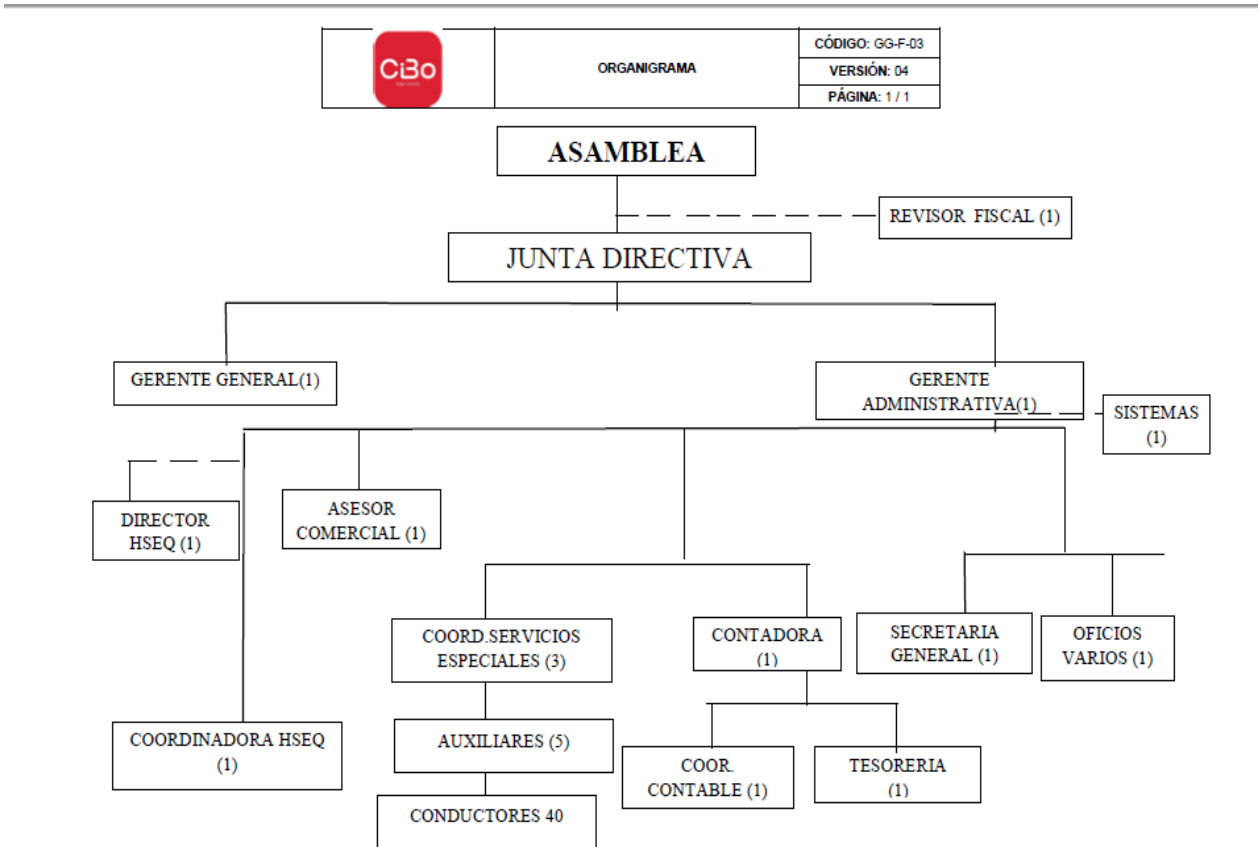
Nota: Obtenido de la Página Web de CIBO AQUÍ VAMOS, diciembre 2021

Es de resaltar que, junto con el cambio de imagen corporativa, en el año 2021 TCB hace el lanzamiento de la plataforma CIBO AQUÍ VAMOS, la cual se registra como marca y pretende fortalecer el servicio logístico de sus clientes y mejorar su experiencia.

### **1.1 Estructura Organizacional**

La empresa Transportes Ciudad Bonita S.A está constituida como Sociedad Anónima y cuenta con una estructura administrativa conformada por la Asamblea como máxima unidad jerárquica de la empresa, seguido de la Junta directiva, el Gerente general y la Gerente administrativa.

Así entonces, se presenta a continuación el organigrama de TCB en el cual se observa la estructura organizacional y los niveles jerárquicos que se mantienen y caracterizan a la misma.

**Figura 2***Estructura Organizacional TCB*

Nota: Obtenido de Transportes Ciudad Bonita S.A, 2021

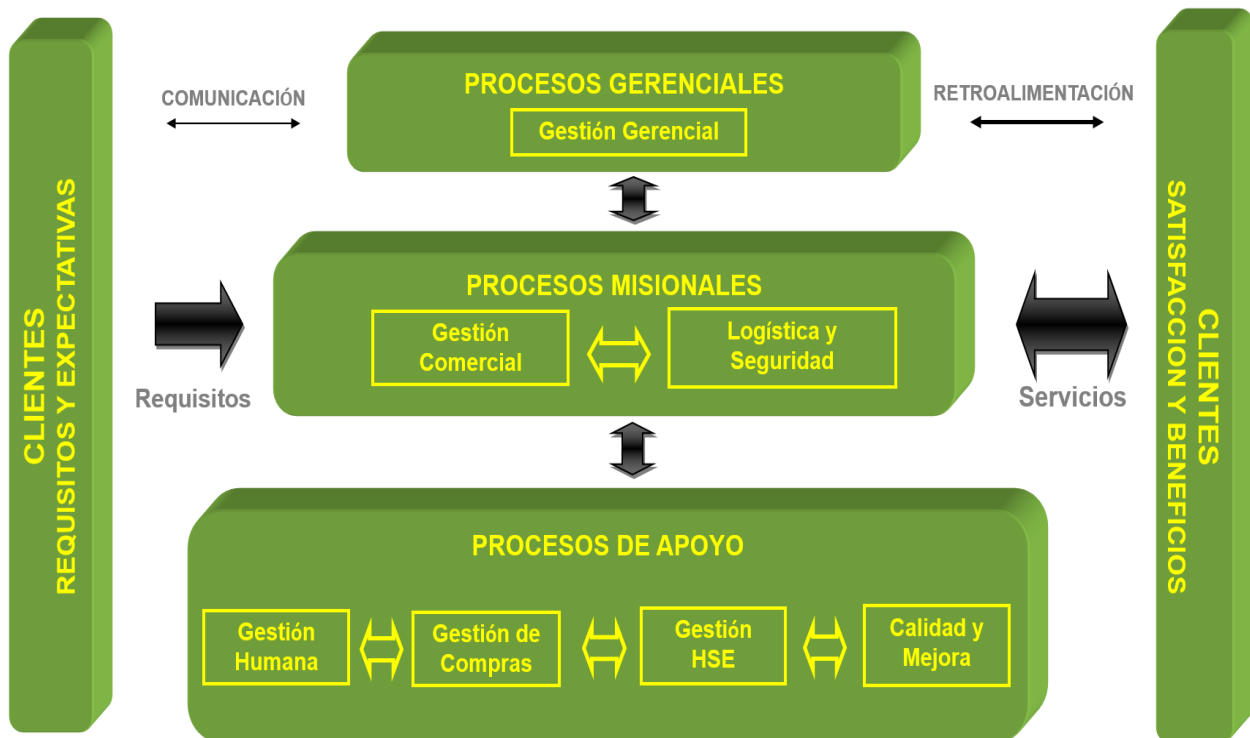
Vale la pena mencionar que al ser una empresa en crecimiento maneja un estilo de contratación temporal con algunos prestadores de servicios tales como conductores y convenios con empresas de otras ciudades, que contribuyen de manera significativa al cumplimiento de sus objetivos misionales y al progreso de la misma.

## 1.2 Direccionamiento Estratégico

El enfoque gerencial que se le ha dado a TCB define un mapa de procesos institucional en el que se pone en manifiesto el modelo de funcionamiento de la organización y del cual parten las responsabilidades y competencias de cada departamento para dar cumplimiento a las metas, objetivos y misión de la empresa.

**Figura 3**

*Mapa de Procesos TCB*



Nota: Obtenido de documentos de Transportes Ciudad Bonita S.A, 2021

En lo referente al epígrafe de interés para el presente ejercicio y, en lo que se profundizó y se expone más adelante, ha de mencionarse que el proceso de Gestión Humana en TCB orienta todos sus esfuerzos a la contratación y capacitación y/o entrenamiento del personal requerido por la

organización para cumplir con los objetivos estratégicos y misionales de la misma. Esto hace evidente la ausencia y necesidad de un Programa de bienestar laboral que complemente los esfuerzos de contratación y entrenamiento, en pos de potenciar las capacidades de sus colaboradores, motivándoles y permitiendo el desarrollo personal y social de los mismos.

### **1.3 Misión de TCB**

Somos una empresa sólida, con gran porvenir, que trabaja prudentemente en la búsqueda interminable de nuevos retos de desarrollo y perfeccionamiento institucional y de nuestro talento humano.

Trabajamos con seriedad y dedicación y nos gusta lo que hacemos, suministrando a la comunidad y a nuestros afiliados servicios de calidad. Enfatizamos en la investigación de nuevas alternativas que mejoren la calidad de vida de nuestros afiliados y sus familias. Nuestro principal objetivo es brindar a nuestros clientes la asesoría en transporte necesaria para el cumplimiento de sus metas (TCB, s.f)

### **1.4 Visión de TCB**

En el año 2025 Transportes Ciudad Bonita S.A. con su plataforma CIBO AQUÍ VAMOS será una empresa líder en el manejo de la logística de transporte empresarial convirtiéndose en parte esencial de la industria santandereana. Brindando seguridad y confiabilidad en el transporte de personal (TCB, s.f)

## 1.5 Principios y Valores

**Figura 4**

*Valores y Principios de TCB*



Nota: Elaboración propia, adaptado de documentos de TCB

## 2. Contextualización de la Problemática Objeto de Intervención

Partiendo de la definición del objeto de intervención de Trabajo Social, el cual “se sitúa en Procesos –expresión con la cual apelamos a la idea de tránsito, de movimiento, de encuentro entre sujetos, hechos, fenómenos y cosas – a través de los cuales se redefinen situaciones materiales, pero también vinculares y simbólicas.” (Aquín, 1995); se entiende al objeto de intervención de Trabajo Social como aquella determinada situación que en un contexto específico presenta la necesidad de actuación o intervención sobre sí misma, que la redefina, reproduzca o mejore.

En el presente ejercicio de Trabajo Social se aborda el Bienestar Laboral como eje principal del objeto de intervención, entendiendo que, la organización en la cual se realiza el mismo, tiene

ciertos objetivos definidos en el marco de la caracterización de actividades de su mapa de procesos, en los que se refleja la falta de un programa que trabaje sobre este y represente una mejora en el proceso de gestión humana.

Lo anterior, dado que al revisar el citado proceso se encuentra como objetivo garantizar que el personal contratado cumpla con el perfil del cargo solicitado para realizar actividades que terminen incidiendo en el Sistema de Gestión Integral y la conformidad del servicio, contando para esto con estrategias de capacitación de talento humano y evaluación del desempeño laboral. (Transportes Ciudad Bonita, s.f.)

Sin embargo, es notorio que este objetivo deja de lado algunos ejes fundamentales para el bienestar de sus colaboradores, puesto que, si bien es relevante brindar capacitación y evaluar el desempeño laboral, no puede desconocerse la importancia de la implementación de estrategias al interior de las organizaciones, que brinden a los trabajadores la posibilidad de potenciar sus capacidades y sentirse motivados a mejorar en pro de la empresa y ellos mismos.

### **3. Objetivos del proceso de intervención profesional**

#### **3.1 Objetivo General**

Estructurar un programa de bienestar laboral que contribuya al cumplimiento de los objetivos misionales de Transportes Ciudad Bonita S.A y permita el desarrollo personal y social de los colaboradores de la organización.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las actividades que conforman el proceso de gestión humana en la organización para establecer los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Verificar los avances que en materia de bienestar laboral se han logrado en Transportes Ciudad Bonita S.A
- Establecer estrategias para el fortalecimiento del proceso de gestión humana dirigidas al bienestar laboral del grupo de trabajo vinculado a la organización en procura de su desarrollo personal y social.

### **4. Proceso Metodológico**

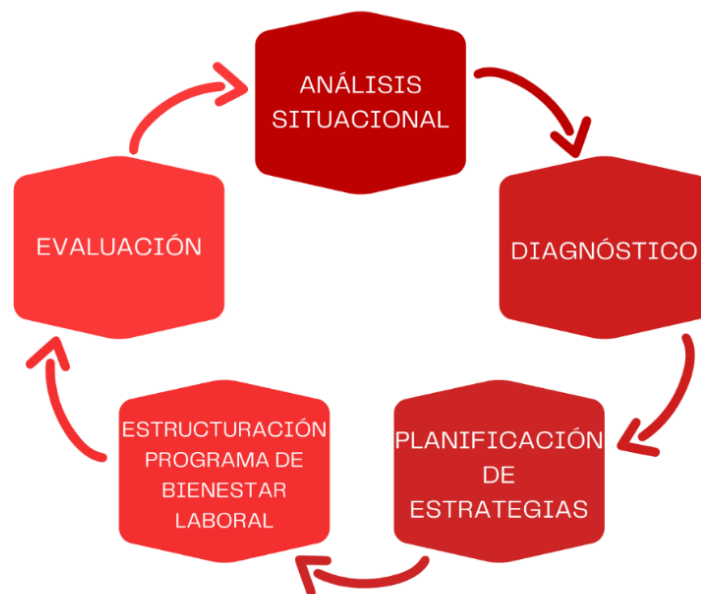
Dada la necesidad existente en Transportes Ciudad Bonita S.A de contar con un programa de Bienestar Laboral para lograr por medio de este tener un equipo de colaboradores productivos, motivados, comprometidos con los objetivos misionales y capaces de potenciar sus habilidades, se plantea el modelo sistémico como fundamento teórico ya que este permite desde una mirada holística hacer énfasis en las interacciones de los colaboradores y así comprender de manera

óptima las dinámicas que se producen entre ellos y, plantear un ejercicio de Trabajo Social acorde a las mismas.

En este sentido, y asumiendo un papel activo en la estructuración del Programa se adaptó la metodología de la gerencia estratégica desde el modelo sistémico a los objetivos de la intervención realizada, entendiendo que “el modelo evita explicaciones lineales y deterministas de causa-efecto sobre la conducta y los fenómenos” (Payne, 1995, como se citó en Viscarret, 2014) para lo cual se trabaja en cinco fases: Análisis situacional, Diagnóstico, Planificación de Estrategias, Estructuración Programa de Bienestar Laboral y Evaluación.

### Figura 5

*Fases proceso de intervención profesional*



Nota: Elaboración propia

En la fase de *Análisis Situacional*, por medio de una revisión rigurosa de documentos de TCB y un estudio minucioso del contexto laboral se procura identificar la posición del talento humano

en la empresa y llegar a una comprensión de las dinámicas internas de la misma, desde la perspectiva y los procesos de gestión humana existentes y planteados en la organización hasta el momento de la práctica a desarrollar.

Con respecto a la fase de *Diagnóstico*, bajo la premisa que es “un método para determinar, desde el punto de vista de los miembros de la comunidad, qué actividades son necesarias y pueden apoyarse; si los miembros de la comunidad aceptan las actividades propuestas por el personal externo y si tales actividades son razonables y prácticas” (FAO, s.f); el mismo se realiza con la participación activa del grupo de colaboradores de TCB a través de la técnica de muestreo no probabilístico por cuotas, entendiendo que en este “todos los elementos conocidos de la población tienen que aparecer en la muestra” (Salvadó, 2016). Se pretende contar con la participación de la mayor parte o todos los colaboradores de TCB, dado que aquellos vinculados a la nómina no son más de veinticinco (25).

En este sentido, se llevó a cabo el diseño de una entrevista semiestructurada como técnica de recolección de información con el fin de conocer las necesidades sentidas de los colaboradores de TCB, en consideración que es a ellos a quienes se pretende beneficiar con la estructuración del programa de bienestar laboral, considerando que para esto:

- Es necesario contar con un guion temático sobre lo que interesa saber del entrevistado.
- Se realizan preguntas abiertas que permitan al sujeto entrevistado expresar mejor sus opiniones y matizar sus respuestas.
- Esta entrevista permite relacionar respuestas y generar nuevas preguntas a partir de las mismas. (Kvale, 2012)

Es así como por medio de la utilización de la entrevista semiestructurada se aspira recolectar información que sirva para el análisis que permita determinar de las necesidades de los colaboradores de TCB y así proceder con la siguiente fase metodológica.

Para esta fase se dispone a su vez técnicas como la matriz DOFA, en donde se logra la identificación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas existentes en TCB en relación con la gestión del Talento Humano y el bienestar laboral en particular, partiendo de que estas, luego de un análisis e interpretación reflejan hechos y situaciones relevantes para definir las estrategias para hacer frente al problema de intervención.

Luego de la realización del diagnóstico se da continuidad a la Fase de ***Planificación de Estrategias***, en donde, a partir de la información recolectada y con la participación de los colaboradores de TCB se proponen y plantean acciones a ejecutar en las que prevalezcan los intereses comunes para la estructuración del programa de bienestar laboral.

En la ***Estructuración del Programa de Bienestar Laboral*** se da cumplimiento al objetivo general del presente ejercicio de intervención profesional, puesto que por medio de lo desarrollado en las fases anteriores se definen estrategias que apoyen el fortalecimiento de la gestión humana en TCB y contribuyan al cumplimiento de los objetivos misionales de la misma, permitiendo a su vez el desarrollo personal y social de los colaboradores de la organización.

Ahora bien, en lo que respecta a la fase de ***Evaluación***, ha de aclararse que la misma procede de manera permanente durante la ejecución de las demás fases, entendiendo que, como se mencionó anteriormente, la intervención se lleva a cabo desde el modelo sistémico y, este se comprende como un proceso no lineal que mantiene relación entre todos los momentos del ejercicio de intervención.

**Tabla 1***Fases del proceso metodológico*

<b>Análisis Situacional</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Planificación de Estrategias</b>	<b>Estructuración del Programa de Bienestar Laboral</b>
Revisión de documentos de Transportes Ciudad Bonita	Diseño de entrevista semiestructurada	Elaboración de matriz de involucrados	Definición de estrategias dirigidas al bienestar laboral para el fortalecimiento de la gestión humana en TCB
Análisis del contexto laboral en relación con las dinámicas internas	Aplicación de las técnicas de recolección de información	Formulación de estrategias	Definición de indicadores de medición para el programa de bienestar laboral
Identificación de la posición de Talento Humano en la organización	Análisis de la información recolectada Definición de los factores a intervenir	Formulación de los objetivos del Programa de Bienestar Laboral Realización de acuerdos con los involucrados	Elaboración y socialización del informe de resultados
<b>EVALUACIÓN:</b> Proceso transversal, con la finalidad de contar con retroalimentaciones de todos los involucrados en el proceso de intervención			

Nota: Elaboración propia

## 5. Marco Referencial

Al momento de abordar una problemática es necesario reconocer en ella su especificidad y para esto, es imprescindible definir la forma en que se comprenderá y por tanto se precisa determinar la fundamentación teórica y conceptual que permita realizar intervenciones asertivas e integrales sobre la misma, dado que, “la intervención si no está respaldada por una teoría que dé cuenta de

ella, se mueve a ciegas” (Aquín, 1995, p.3) de ahí que para toda actuación profesional sea necesario contar con teorías y referentes conceptuales que sustenten los procesos del quehacer profesional.

Ahora bien, para el presente ejercicio de intervención profesional se ha tomado como referente el enfoque sistémico desde la teoría general de los sistemas, considerando que la empresa Transportes Ciudad Bonita S.A, funciona con un número determinado de colaboradores que trabajan para alcanzar las mismas metas y objetivos.

### **5.1 Enfoque Sistémico desde la Teoría General de los Sistemas**

La intervención en Trabajo Social desde el enfoque sistémico, toma especial relevancia para el proceso adelantado dado que permitió comprender de forma global el objeto de intervención sobre el cual se trabajó, pues tal y como lo señala Viscarret (2014):

“La teoría de los sistemas pone, pues, especial énfasis en las interacciones, en las transacciones, como elementos fundamentales para comprender las dinámicas complejas que se producen. Este hecho es especialmente importante para el Trabajo Social, ya que el comportamiento, los acontecimientos, los hechos y los procesos sociales no pueden ser entendidos de forma aislada, sino que tienen que ser tratados desde el punto de vista de la interacción” (p.263)

Lo anterior permite entonces, comprender el objeto de intervención como un todo, en el que, si bien se trabaja sobre situaciones y estrategias específicas que aportan elementos para mejorar el bienestar laboral de los colaboradores de TCB, es relevante reconocer todos los subsistemas y acciones de los mismos que generan o podrían generar cambios en la totalidad del sistema y los objetivos de la intervención. Entendiendo a su vez que, desde la Gestión Humana, de la cual parte el proceso desarrollado, se pretende contribuir al sistema de gestión integral y, en consecuencia, se ejecuta toda acción desde un enfoque sistémico que “propiciando la sinergia entre todas las

áreas de trabajo, beneficia a todos los usuarios, internos-externos y facilita el crecimiento y desarrollo saludable de la organización como un todo” (Perea; 2006, p.112).

En la definición de Bertalanffy (como se cita en Viscarret, 2014) el sistema se plantea como un conjunto de unidades mutuamente relacionadas y se comprende desde dos características: Totalidad y Objetivo; la primera se refiere a la naturaleza orgánica del sistema dado que, de la interacción de las partes de este emergen las propiedades del mismo y, la segunda de las metas que comparten quienes hacen parte del sistema.

Hechas estas salvedades sobre el enfoque sistémico y sus aportes en este proceso de intervención y para efectos del mismo se aborda además el Sistema de gestión integral (SGI), considerando que este aparece en los objetivos estratégicos de TCB.

## **5.2 Sistema de Gestión Integral (SGI)**

En relación con lo dicho en el epígrafe anterior, el Sistema de Gestión Integral se encuentra como referente esencial para el accionar de Trabajo Social en el presente proceso de intervención profesional, en razón de las normas ISO y OSHAS con las que cuenta TCB y que rigen su funcionamiento, en tanto que el objetivo de cualquier gestión empresarial es garantizar el acato de las políticas de las normas legislativas, buscando con esto mejorar y cumplir con la documentación y registros respectivos para el funcionamiento de la organización (Pérez,2010).

En consecuencia, y adaptándose a los continuos cambios del mercado que demandan productos y servicios que cumplan con los requisitos mínimos y den confianza a sus clientes, logrando a su vez mayor calidad, eficiencia y eficacia de productividad, TCB incluye en su modelo de gestión el Sistema de Gestión Integral (SGI) que abarca todos los sistemas al interior de la empresa en una

sola y única gestión, considerando que, “el éxito que obtienen las empresas al aplicar los SGI radica en el incremento de la eficacia, eficiencia y productividad, la reducción de costos de operación y el mejoramiento competitivo de las organizaciones” (Pérez,2010). Lo que, en otras palabras, se traduce en una ventaja competitiva en el que todos los miembros de una organización tienen conocimiento de los procesos en los que se requiere su esfuerzo y como llevarlos a cabo, incrementando también la motivación de estos frente al trabajo. De ahí que, surgiera como otro referente importante para el presente trabajo la Gestión Humana, la cual se orienta principalmente a generar valor en todos los procesos de la organización.

### **5.3 Gestión Humana**

Es menester en este proceso de intervención contar con una visión organizacional desde lo humano que corresponda a los principios del Trabajo Social, para lo cual se toma a la Gestión Humana como referente puesto que “la organización es ante todo un fenómeno humano, tanto que no puede pensarse sin entender que es el ser humano” (como se citó Sánchez, 2000).

Consecuentemente, ha de entenderse a la Gestión Humana a través de los procesos de la misma al interior de las organizaciones, orientados siempre hacia el logro de los objetivos de la empresa, desarrollando las potencialidades y fortaleciendo las capacidades de sus colaboradores.

Así pues, la intervención desde Trabajo Social en la Gestión Humana resulta relevante en las organizaciones, dado que, como menciona Agudelo (2008):

“es necesario que las personas encuentren en su trabajo no solo una fuente de ingresos para satisfacer sus necesidades económicas básicas, sino el espacio propicio para satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización, es decir, el lugar donde a través del trabajo, pueden crecer, madurar y desarrollar sus capacidades y potencial” (p.85)

En este sentido, se entiende entonces a la Gestión Humana como una alternativa que, trabajando con las personas en el desarrollo de sus capacidades y habilidades, mediante la implementación de diferentes estrategias y procesos y, contemplando siempre las percepciones y sentires de las mismas, crean en estas un sentido de responsabilidad y autonomía frente a su propia vida y reconocen en su entorno laboral posibilidades de realización y mejora.

Ahora bien, para lograr esto último es preciso ahondar en el concepto de bienestar, marco referencial principal para el desarrollo del presente trabajo.

#### **5.4 Bienestar Laboral**

Con el paso del tiempo, el bienestar laboral ha resultado de interés en el ámbito empresarial por cuanto se ha evidenciado la existente “relación directa entre la satisfacción de la gente con su trabajo y los resultados económicos de la empresa” Calderon et al. (2003). Por lo cual para toda organización resulta fundamental contar con programas de bienestar laboral que comprendan la relación de la persona con la empresa, sus expectativas, aspiraciones y actitudes y, encaminen sus estrategias hacia el alcance de una mejor calidad de vida laboral que trascienda en el desarrollo humano integral.

Así entonces, para estructurar un programa de bienestar laboral se hace necesario entender que este solo puede darse “incentivando las emociones positivas en el trabajo para ayudar a reducir o eliminar problemas de índole personal y grupal” Castañeda et al. (2017). Relacionando de esta forma el concepto de bienestar con la satisfacción que tiene el colaborador al desarrollar sus funciones e integrando factores como la confianza, el optimismo y motivación en el trabajo.

No obstante, vale la pena aclarar que, para lograr el bienestar laboral es necesario dejar de lado la mirada asistencialista que se tiene de este en algunas oportunidades con estrategias como subsidios que, aunque importantes para el trabajador, podrían trascender hacia el desarrollo personal y social de los colaboradores de la organización y, centrar los esfuerzos en promover la autonomía, buenas relaciones, recompensas acordes al desempeño, dignidad, reconocimiento y respeto.

En este sentido, el bienestar laboral se define entonces como; “la situación de seguridad física, mental y social en la que se encuentran los colaboradores de una organización” (Cobo y López, 2011, como se citó en Castañeda, 2017).

### **5.5 Clima y Satisfacción Laboral**

En el marco de la estructuración de un programa de bienestar laboral, existen conceptos y categorías que no pueden ser pasadas por alto puesto que constituyen factores elementales para el mismo. El clima y la satisfacción laboral, representan algunos de estos y, por tanto, se consideran pertinentes para el presente ejercicio de intervención desde el Trabajo Social.

Diversos autores coinciden en que no existe un concepto que por sí mismo defina el clima laboral al interior de las organizaciones. Sin embargo, la gran repercusión e importancia que este tiene en las organizaciones no puede ser desconocido, es por esto que se han adelantado estudios que ofrecen una gran gama de definiciones.

Autores como Taigiuri afirman que este representa una cualidad relativa del entorno interno de una organización que experimentan los colaboradores de la misma e influye en la conducta de estos (cómo se citó en Ramos, 2012). Lo que se puede traducir en un conjunto de propiedades o

características del entorno laboral que son percibidas de forma directa o indirecta por los colaboradores de una organización y que resultan de influencia en el comportamiento de estos, revelando así la gran importancia de la identificación del clima laboral tomando como base los procesos y la estructura organizacional en conjunto con las características personales de cada colaborador para así contar con una perspectiva clara de la situación de las empresas en cuanto a su ambiente laboral. (Ramos, 2012)

Así entonces, se puede comprender que el clima laboral representa la personalidad de una organización, teniendo en cuenta que, éste se conforma de varias dimensiones y factores que componen su configuración global. (Brunet, 1987)

Uno de estos factores es la satisfacción laboral, la cual se puede definir de forma general como:

La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". (Hannoun, 2011, p. 15)

Siguiendo esta misma línea, Brunet (2011) argumenta que el clima laboral tiene repercusiones significativas sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores de una organización, puesto que, en la medida en que el colaborador perciba el clima de su lugar de trabajo, su satisfacción aumentará o disminuirá en función de las necesidades que haya logrado satisfacer allí.

Es por esto que, se considera que el clima y la satisfacción laboral, representan dos referentes teóricos que no pueden ser pasados por alto, ni separados de la concepción de bienestar laboral que se ha venido construyendo en el presente documento, puesto que, como se mencionó con anterioridad, estos constituyen factores que inciden en este directamente.

## **5.6 Rol de Trabajo Social en el Proceso de Gestión Humana**

El Trabajo Social en la gestión organizacional constituye hoy en día una alternativa relevante como campo de aplicación de la disciplina, en el que la profesión ha ganado un espacio importante y ha tomado fuerza. La Federación Internacional de Trabajadores Sociales indica que Trabajo Social es “una profesión basada en la práctica y una disciplina académica que promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social, y el fortalecimiento y la liberación de las personas” (Federación Internacional de Trabajadores Sociales [FITS], 2022).

Es por esto que al hablar de Trabajo Social en la gestión organizacional no se dejan de lado estos pilares de la profesión, en tanto que en los entornos de las organizaciones se da lugar a relaciones sociales, en donde se forman sistemas y subsistemas que requieren de la intervención profesional por medio de la gestión humana, dado que resultan insuficientes las competencias de contratación y capacitación en las que por tanto tiempo se han centrado los esfuerzos de esta.

De tal modo que el trabajador social cumple un papel importante en la gestión humana, poniendo en marcha los pilares y fundamentos de la profesión; identificando, contextualizando y evaluando problemas y necesidades de los colaboradores y la organización, en tanto que la intervención profesional en cualquier campo de acción pretende la búsqueda del bienestar humano y el mejoramiento de la calidad de vida desde una perspectiva integral.

Así pues, los esfuerzos de la intervención profesional en la gestión humana parten del reconocimiento del trabajador como ser humano y, por tanto, como sujeto de derechos.

Lo anterior implica velar por la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, por medio de procesos y actividades organizadas que faciliten la adaptación recíproca de los colaboradores de una organización y esta misma, utilizando técnicas y métodos con las que los equipos de trabajo

hagan frente a sus necesidades, aportando a su vez una ayuda psicosocial y participando en la creación, el funcionamiento y la mejora de las relaciones sociales al interior de la organización (Méndez, 2012)

En suma, el trabajador social en la gestión humana, centra sus esfuerzos en el mejoramiento de calidad de vida de las personas con estrategias que suplan las necesidades y demandas sociales de cada colaborador de la organización; gestionando recursos, planificando y ejecutando planes y programas que contribuyan al bienestar de los colaboradores, partiendo siempre del reconocimiento y la revisión del clima laboral y la población con la cual trabaja. (Chaparro y Canales, 2013)

## **6. Desarrollo Proceso de Intervención Profesional**

### **6.1 Análisis Situacional**

La gestión de Talento Humano es uno de los procesos más importantes dentro de toda organización, debido a que está directamente relacionado con el logro de los objetivos misionales de la misma. En ese sentido, el análisis situacional hace especial énfasis en la gestión de talento humano, en el cual se enmarca el presente proceso de intervención profesional de Trabajo Social.

Para efectos de comprensión, esta fase se desarrolla tomando como punto de partida el contexto general de la organización, empezando por el estudio de la matriz PESTEL (Apéndice A) elaborada por TCB, en la cual se evalúan los factores externos con un enfoque integral y sistémico, por medio de un análisis de fuerzas políticas, económicas, tecnológicas, ecológicas, socioculturales y legales que afectan la gestión integral de la organización. (DAlessio, 2008)

En consecuencia, se logró identificar aquí una serie de factores externos clave que inciden en la gestión integral de TCB y, por ende, en la estructuración del programa de bienestar laboral que se pretende realizar.

Siguiendo con el análisis de factores clave para TCB, se encontró la necesidad de desarrollar las matrices MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), que permitieron resumir y evaluar la información de factores externos e internos para comprender y abordar de forma más clara las oportunidades que podían beneficiar a la organización y las amenazas que se deben evitar. (DAlessio, 2008)

**Tabla 2***Matriz MEFE TCB*

<b>ANÁLISIS EXTERNO (AMENAZAS / OPORTUNIDADES)</b>		1	Amenaza Importante	
		2	Amenaza Menor	
		3	Oportunidad Menor	
		4	Oportunidad Importante	
<b>No.</b>	<b>FACTORES</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1</b>	Apertura al uso de plataformas tecnológicas como Skype, meet, zoom y demás, para la realización de reuniones y capacitaciones a causa de las restricciones de reuniones presenciales por pandemia	0,05	4	0,20
<b>2</b>	Decreto 431 de 2017«Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial	0,08	4	0,32
<b>3</b>	Tendencia ecológica de las organizaciones enfocadas a la cultura ecológica	0,03	3	0,09
<b>4</b>	Reducción de formatos físicos que reduzcan el consumo de papel.	0,07	4	0,28
<b>5</b>	Plan Nacional de Seguridad Vial 2011-2021 (Resolución 2273 de 2014)	0,08	4	0,32
<b>6</b>	Proyecto de ley de legalización de plataformas digitales de transporte	0,07	4	0,28
<b>7</b>	Tendencia de contratación de personal a distancia o remota	0,04	3	0,12
<b>8</b>	Disminución de 2,4 % en la tasa de desempleo en Colombia para diciembre de 2021	0,07	3	0,21
<b>9</b>	Modelo de contratación flexible ofrecido por el mercado a través de bolsa de empleo	0,06	4	0,24

<b>10</b>	Carreteras 4g y 5g en el país.	0,05	4	0,20
<b>AMENAZAS</b>				
<b>1</b>	Economía afectada por la pandemia.	0,08	1	0,08
<b>2</b>	Reducción de servicios a causa de la implementación de trabajo en casa de diferentes clientes de servicio especial.	0,07	1	0,07
<b>3</b>	Los costos económicos de los accidentes y las lesiones causados por el tránsito ascienden al 1% del Producto Nacional Bruto en los países de ingresos bajos, al 1,5% en los de ingresos medianos y hasta el 5% en los de ingresos altos.	0,05	1	0,05
<b>4</b>	Incumplimiento de protocolos de bioseguridad por parte de usuarios de servicio especial, que ponen en riesgo a los conductores	0,02	2	0,04
<b>5</b>	Falta de conciencia vial por de diferentes actores en la vía que no respetan las normas y señales de tránsito.	0,04	1	0,04
<b>6</b>	El número de muertos por accidentes de tránsito a nivel mundial es de unos 1.2 millones de personas cada año. Los accidentes de tráfico constituyen la segunda causa de muerte para personas entre los 5 y 29 años y la tercera para personas entre los 30 y 44 años.	0,05	1	0,05
<b>7</b>	Falta de control con la piratería a nivel de taxis y transporte especial	0,06	1	0,06
<b>8</b>	Zonas de riesgo público alto para el traslado	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,68</b>

Nota: Elaboración propia

En lo correspondiente al análisis a nivel externo (MEFE) realizado en conjunto con la Subgerencia administrativa de la organización, se puede inferir que Transportes Ciudad Bonita S.A se halla en la ponderación 2,68 contando así con un balance aceptable en cuanto a los resultados de la organización frente al entorno externo. No obstante, la necesidad de mejora es imperativa frente a los desafíos del contexto actual.

Así mismo es de resaltar, el trabajo realizado en torno a las amenazas externas de la organización llevado a cabo hasta el momento; ejemplo de esto es el nivel de adaptabilidad que han desarrollado frente a las nuevas tendencias de contratación de personal a distancia sin presentar repercusiones en la adecuada selección de colaboradores para cada puesto de trabajo, así como la utilización de modelos flexibles para reclutar trabajadores nuevos por medio de bolsas de empleo, la creación de la plataforma digital de transporte “CIBO”, con la cual TCB afrontó una de las demandas competitivas del mercado actual y, por otra parte el uso adecuado de plataformas tecnológicas como Skype, meet, zoom, entre otras para la realización de sus reuniones con la finalidad de facilitar la comunicación entre colaboradores, convirtiendo así amenazas en oportunidades.

Ahora bien, luego de la elaboración la matriz de MEFE, se realizó la valoración de los factores internos a través de la matriz MEFI, la cual permite resumir y hacer una evaluación de las fortalezas y debilidades principales, al mismo tiempo que ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas funcionales de una organización. (DAlessio, 2008)

**Tabla 3***Matriz MEFI TCB*

<b>ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS / DEBILIDADES)</b>		1	Debilidad Importante		
		2	Debilidad Menor		
		3	Fortaleza Menor		
		4	Fortaleza Importante		
<b>No.</b>	<b>FACTORES</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación ponderada</b>	
<b>FORTALEZAS</b>					
<b>1</b>	Financiación propia	0,07	4	0,28	
<b>2</b>	Plataforma estratégica de la organización claramente definida	0,04	4	0,16	
<b>3</b>	Certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001	0,07	4	0,28	
<b>4</b>	Convenio con empresa de marketing	0,04	4	0,16	
<b>5</b>	Creación plataforma digital de transporte CIBO	0,05	4	0,20	
<b>6</b>	Convenios con otras empresas de transporte	0,03	3	0,09	
<b>7</b>	Gestión de talento humano que se efectúa mediante la administración del personal, con acciones de reclutamiento, selección, contratación y capacitación	0,06	4	0,24	
<b>8</b>	Interés latente en la definición del programa de Bienestar Laboral	0,05	4	0,20	
<b>9</b>	Creación del comité de convivencia laboral	0,04	4	0,16	
<b>10</b>	Contratación de colaboradores conforme a las habilidades y características requeridas para cada vacante de trabajo disponible	0,06	4	0,24	

<b>11</b>	Pronta y óptima respuesta frente a las demandas del mercado actual	0,06	4	0,24
<b>12</b>	Reconocimiento de derechos y deberes por parte de todos los colaboradores	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>1</b>	Inexistencia de un programa de bienestar laboral	0,06	1	0,06
<b>2</b>	Inexistencia de departamento de recursos o talento humano	0,07	1	0,07
<b>3</b>	Desorganización de archivos y documentos referentes a procesos de talento humano	0,03	2	0,06
<b>4</b>	Poco desarrollo de evaluación frente al desempeño de los procesos del Sistema de Gestión Integral	0,05	2	0,10
<b>5</b>	Carencia de lineamientos expresos para el desarrollo de acciones o actividades dirigidas al bienestar del personal	0,06	1	0,06
<b>6</b>	Poca frecuencia de medición de clima laboral	0,05	1	0,05
<b>7</b>	Implementación de modelo de contratación a través de bolsas de empleo	0,05	1	0,05
<b>8</b>	Proceso incompleto de la socialización del reglamento interno de trabajo con todo el personal	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la elaboración de la matriz MEFI (2,90) desarrollada en conjunto con la Subgerencia Administrativa de TCB, se pudo concluir que la organización tiene un balance de ponderación media alta en lo relacionado con los factores internos, específicamente en las fortalezas, en donde se resaltan factores que potencian las actividades de la organización para el alcance de sus objetivos, como lo son la contratación de colaboradores conforme a las habilidades y características requeridas para cada puesto de trabajo. Sin embargo, los aspectos referentes a las debilidades encontradas, dan muestra de los refuerzos que se deben realizar en aspectos como la evaluación del desempeño de los procesos del sistema de gestión integral, la implementación de un programa de bienestar laboral y la creación del departamento de recursos humanos, para la implementación de estrategias en beneficio de los colaboradores y la organización, potenciando a través de sus funciones la conciencia organizacional sobre la importancia de la buena gestión del talento humano, esto último, teniendo en cuenta que las personas constituyen el principal activo de una empresa y es por ello, que organizaciones exitosas basan su crecimiento y prosperidad en la capacidad de optimizar y mejorar de forma permanente los procesos que involucran el bienestar de sus empleados (Chiavenato, 2002).

En este marco y en concordancia con Chiavenato, se puede inferir que los colaboradores de una organización pueden llegar a maximizar o mitigar las fortalezas y debilidades de la organización, dependiendo de las condiciones laborales, el bienestar que se les brinde en el trabajo y las herramientas disponibles para hacerlo.

Sobre la base de la elaboración de las matrices MEF E y MEFI y, reconociendo que estas posibilitan la identificación de debilidades a intervenir y en las que la organización requiere pronta respuesta para potenciar sus niveles de competitividad y resultados, se evidenció la necesidad

imperativa de intervenir en aspectos de la gestión de talento humano, en el cual tiene lugar la estructuración del programa de bienestar laboral.

En tal sentido y, a partir de la revisión minuciosa de los documentos de TCB, se comprende que bajo el proceso de gestión de talento humano se efectúa una administración del personal, que parte desde el reclutamiento, la selección, la contratación y la capacitación; orientando así todos sus esfuerzos a lograr “Garantizar que se cuente con el personal requerido de conformidad con el perfil del cargo solicitado para que realice las actividades que inciden en el Sistema de Gestión Integral y la conformidad del servicio”. (TCB, 2018,p.1)

Así entonces, y como se ha expuesto antes, es evidente que las actividades frente a la gestión de talento humano en TCB, se dirigen de forma específica hacia la contratación y capacitación de personal. Como consecuencia de esto, al realizar la consulta de las caracterizaciones de los procesos, se encuentra en el proceso de gestión de talento humano la definición del programa de bienestar laboral como una de las actividades pendientes por ejecutar y donde tuvo lugar la presente intervención de Trabajo Social.

Todo lo anterior, tomando en cuenta que TCB se encuentra certificado con la norma ISO 9001, la cual se basa en un enfoque de procesos que “implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la (...) dirección estratégica de la organización”. (Internacional Organization for Standardization [ISO], 2015).

Para efectos de lo anterior, la norma propone el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), el cual es utilizado por TCB, aplicándose a todos los procesos, entendiendo al sistema de

gestión de calidad como un todo en el que cada proceso y los objetivos del mismo se encaminan hacia una misma meta.

Vale la pena recordar que TCB cuenta además con la certificación ISO 14001, que proporciona un marco de referencia en cuanto a la protección del medio ambiente y el equilibrio de las necesidades socioeconómicas, especificando requisitos para que “una organización logre los resultados previstos que ha establecido para su sistema de gestión ambiental” (ISO,2015,p.11) y OHSAS 18001, la cual especifica requisitos en cuanto al sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para controlar riesgos y mejorar el desempeño de la organización (Occupational Health and Safety Assesment Series [OHSAS], 2007), siendo así compatible con las normas ISO 9001 e ISO 14001.

Por lo descrito, para el análisis situacional se realizó la consulta y el estudio de la caracterización de procesos del proceso de gestión humana (Apéndice B) en donde se encuentran registrados los ítems que se abarcan desde la gestión humana en TCB, basándose en las normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001. De esta forma, se logra identificar la posición del talento humano dentro de la organización, la cual concentra sus esfuerzos en la contratación de colaboradores conforme a las habilidades y características requeridas para cada vacante de trabajo disponible, notando además que, en el marco de las actividades de verificación del proceso de gestión humana, no se plantea la evaluación del clima laboral, una actividad vital para la elaboración del programa de bienestar laboral.

Sin embargo, es de aclarar que por requisitos de las normas con las cuales TCB está certificada, esta evaluación de clima laboral se suele realizar con un máximo de tiempo de dos años entre una y otra y, es diseñada por un profesional de psicología organizacional externo a la organización.

Pese a que en la caracterización de los procedimientos no hay muestra de la existencia de esta, los colaboradores han manifestado recordar haber contestado una encuesta hace algún tiempo y estar interesados en conocer los resultados de la misma, dado que hasta el momento no les han sido socializados.

De lo anterior se puede inferir, el interés de los colaboradores y la necesidad de socializar con estos los resultados de las mediciones de clima laboral que se han llevado a cabo hasta el momento, así como buscar sensibilizar a los directivos acerca de la importancia de la misma para el beneficio de los trabajadores y la organización misma.

Por otra parte, TCB ha implementado en el último año un modelo de contratación por medio de bolsas de empleo con algunos de los colaboradores que se han vinculado a la organización, lo que puede llegar a afectar el sentido de pertenencia de estos hacia la empresa, puesto que, como algunos manifiestan, al no estar incluidos en la nómina de trabajadores, muchas veces no son tomados en cuenta para acceder a actividades que les representarían beneficios y potenciarían el aumento de su conformidad con el trabajo y, la apropiación de los objetivos, valores y principios de TCB.

A su vez, por medio de la revisión documental y, como ya se ha hecho mención, se evidenciaron hallazgos referentes a la ausencia del departamento de talento humano dentro de TCB, dado que, y como se puede observar en la caracterización de procesos del proceso de gestión humana (Apéndice B), figura como principal responsable de estos, la Subgerencia de la organización.

Así mismo, en la documentación propia de la organización, se encuentra y estudia la matriz DOFA (Apéndice C) que han desarrollado para el proceso de talento humano, en donde figura como principal responsable la colaboradora encargada del departamento de HSEQ (Health, Safety, Environment and Quality, que, traducido al español, significa; Salud, Seguridad, Medio Ambiente

y Calidad) por lo cual, una vez más se evidencia la ausencia de un área de talento humano que se encargue de estos procesos de forma minuciosa y específica.

No obstante, TCB cuenta con algunos elementos alrededor del bienestar laboral como lo son actividades en torno a la celebración de fechas especiales como cumpleaños, navidad, novenas navideñas, amor y amistad, entre otros, la creación del comité de convivencia laboral. Este último se estableció en el año 2020 dando cumplimiento a las exigencias del Ministerio de Trabajo; en este se da trámite a quejas de situaciones que puedan constituir formas de acoso laboral, facilitando la comunicación y conciliación entre los involucrados. Así mismo, cuenta con el comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, en el que, entre otras funciones, se propone a la gerencia general, la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo seguros y saludables. (TCB, 2020)

## **6.2 Diagnóstico**

El diagnóstico se erige como un punto de partida para la intervención profesional, en el que se toman en cuenta las necesidades sentidas y las expectativas de las personas con las que se llevó a cabo el proceso, en este caso, colaboradores de TCB, con los cuales se buscó alcanzar resultados significativos en el marco del bienestar laboral. Así entonces, se elaboró una matriz DOFA (Tabla 4) en la que se tomó como punto de partida lo analizado en las matrices anteriores y, por medio de la cual se formularon estrategias de nivel general para la organización, de las cuales se resaltan aquellas relacionadas con los objetivos del presente proceso de intervención profesional.

**Tabla 4***Matriz DOFA TCB*

<b>MATRIZ DOFA TCB</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación propia.</li> <li>• Convenios con otras empresas de transporte.</li> <li>• Gestión de talento humano que se efectúa mediante la administración del personal, con acciones de reclutamiento, selección, contratación y capacitación.</li> <li>• Interés latente en la definición del programa de Bienestar Laboral.</li> <li>• Creación del comité de convivencia laboral.</li> <li>• Reconocimiento de derechos y deberes por parte de todos los colaboradores.</li> <li>• Pronta y óptima respuesta frente a las demandas del mercado actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura al uso de plataformas tecnológicas como Skype, meet, zoom y demás, para la realización de reuniones y capacitaciones a causa de las restricciones de reuniones presenciales por pandemia.</li> <li>• Reducción de formatos físicos que reduzcan el consumo de papel.</li> <li>• Tendencia de contratación de personal a distancia o remota.</li> <li>• Disminución de 2,4 % en la tasa de desempleo en Colombia para diciembre de 2021.</li> <li>• Modelo de contratación flexible ofrecido por el mercado a través de bolsa de empleo.</li> <li>• Tendencia ecológica de las organizaciones enfocadas a la cultura ecológica.</li> <li>• Decreto 431 de 2017 «Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial.</li> </ul>	<p>Establecimiento de alianzas interinstitucionales</p>	<p>Fortalecimiento de competencias del personal</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de un programa de bienestar laboral.</li> <li>• Inexistencia de departamento de recursos o talento humano.</li> <li>• Desorganización de archivos y documentos referentes a procesos de talento humano.</li> <li>• Poca frecuencia de medición de clima laboral.</li> <li>• Carencia de lineamientos expresos para el desarrollo de acciones o actividades dirigidas al bienestar del personal.</li> <li>• Proceso incompleto de la socialización del reglamento interno de trabajo con todo el personal.</li> <li>• Desorganización de archivos y documentos referentes a procesos de talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de servicios a causa de la implementación de trabajo en casa de diferentes clientes de servicio especial.</li> <li>• Incumplimiento de protocolos de bioseguridad por parte de usuarios de servicio especial, que ponen en riesgo a los conductores.</li> <li>• Economía afectada por la pandemia.</li> <li>• Falta de control con la piratería a nivel de taxis y transporte especial.</li> <li>• Los costos económicos de los accidentes y las lesiones causados por el tránsito ascienden al 1% del Producto Nacional Bruto en los países de ingresos bajos, al 1,5% en los de ingresos medianos y hasta el 5% en los de ingresos altos.</li> <li>• Falta de conciencia vial por de diferentes actores en la vía que no respetan las normas y señales de tránsito.</li> <li>• El número de muertos por accidentes de tránsito a nivel mundial es de unos 1.2 millones de personas cada año. Los accidentes de tráfico constituyen la segunda causa de muerte para personas entre los 5 y 29 años y la tercera para personas entre los 30 y 44 años.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Articulación de procesos internos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalecimiento del proceso de gestión humana</p>
---	--	--	--

Nota: Elaboración propia

Llegados a este punto, se pudo contar con la visión de un panorama general de la organización, y en la que resaltan diversos desafíos a enfrentar, como el fortalecimiento de la gestión humana por medio de la promoción de actividades de bienestar laboral, que da lugar a la estructuración del programa y en la que se desarrolló este proceso de intervención desde el Trabajo Social.

En ese orden de ideas, en la fase metodológica de diagnóstico igualmente se realizó una entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de información que, mediante un análisis posterior, permitió definir los factores a intervenir y las estrategias que se consideraron óptimas para el fortalecimiento de la gestión humana en la organización.

### ***6.2.1 Instrumento de recolección de información.***

Para identificar y conocer las expectativas y necesidades de los colaboradores de TCB en materia de Bienestar Laboral, se aplicó una entrevista semiestructurada (Apéndice 5) que se adapta a la personalidad de cada persona participante en el proceso diagnóstico y en la cual se trabaja con las palabras y las formas de sentir del entrevistado, intentado así hacer al hablar al sujeto para lograr entenderlo desde dentro (Corbetta, 2003, como se citó en Tonon, 2009).

Esta técnica se caracteriza por su carácter pragmático “acerca de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales” (Tonon, 2009,p.50), logrando así recolectar y analizar información sobre los saberes sociales definidos en los discursos de quien es entrevistado.

La entrevista estuvo compuesta por 15 preguntas con opciones de respuesta para medir con estas la satisfacción laboral, orientación organizacional, gestión humana, expectativas y necesidades de los colaboradores en materia de bienestar laboral, clima laboral y comunicación e integración; factores que incidieron en la estructuración del programa de Bienestar Laboral.

### 6.2.2 Generalidades de los sujetos de intervención

Quienes participaron en la aplicación de las entrevistas fueron colaboradores de TCB que se encontraban vinculados a la misma en el momento de la aplicación del instrumento de recolección de información. Estos conforman un grupo de 17 personas entre las edades de 24 y 59 años y, de los cuales 12 son mujeres y tan solo 5 son hombres, notando así la prevalencia de mujeres en la organización.

Con el objetivo de garantizar la confidencialidad cada uno de los participantes fue identificado por medio de un código que se compone de la inicial de su género, seguido del número 0 (cero) y un número del 1 al 16, teniendo así; F01, F02, F03, F04, F05, F06, F07, F08, F09, F10, F11, F12, M13, M14, M15, M16, M17.

**Tabla 5**

*Sujetos de intervención*

Género	Edad	Estado Civil	Número de hijos	Número de persona que integran su grupo familiar	Total por género
F01	47	Casada	3	5	12
F02	51	Casada	2	3	
F03	59	Soltera	0	3	
F04	31	Casada	1	3	
F05	28	Soltera	1	2	
F06	42	Casada	2	4	
F07	58	Casada	3	5	
F08	25	Unión libre	1	4	
F09	34	Unión libre	3	5	
F10	34	Casada	1	3	
F11	47	Soltera	1	3	
F12	26	Casada	2	4	

M01	24	Soltero	0	3	
M02	41	Casado	2	3	
M03	45	Casado	0	2	5
M04	35	Soltero	0	5	
M05	29	Soltero	0	2	
<b>Total</b>					17

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede observar que el 64,7% de los participantes están casados o en unión libre, mientras que el 35,3% son solteros. Así mismo, el 70,5% de estos tienen de 1 a 3 hijos. Por otra parte, los núcleos familiares del grupo de 17 colaboradores son integrados por un número de 2 a 5 personas, prevaleciendo aquellas cuyo grupo familiar se halla conformado por 3 personas.

Lo anterior muestra un factor que resultó relevante para la estructuración del programa de bienestar laboral y los intereses de los colaboradores frente a actividades o estrategias que incluyeran de una u otra forma a su grupo familiar.

El grupo de colaboradores tiene distintos cargos en la organización, 10 de estos se encuentran en la parte administrativa, mientras que los otros 7 se desempeñan como personal operativo, todos estos con una oscilación salarial de uno a ocho salarios mínimos, según la información obtenida en entrevista con la Subgerencia Administrativa de la organización.

Ahora bien, para el análisis e interpretación de la información, se utiliza la categorización, en la cual se agrupan las preguntas en categorías nucleares y emergentes, tomando como categorías nucleares aquellas que sustentan esta intervención desde el referente teórico y como categorías emergentes algunas que se deriven de las anteriores y surjan en medio del análisis, apoyado en el uso del programa Atlas. Ti. Este proceso permite elaborar y diferenciar unidades temáticas a partir

de las cuales se organiza, analiza e interpreta la información por medio de la codificación abierta, desde lo particular a lo general.

Cabe mencionar que el proceso de codificación abierta facilita al investigador reconocer la dirección que tomará su estudio, puesto que los datos se codifican en función de las categorías que surgen en el análisis de la información (Hernández, 2014)

Lo primero a analizar fue la información que se pudo obtener de la parte inicial de la entrevista en la que se solicitaron algunos datos generales de los colaboradores de TCB, logrando así identificar, como se dijo en epígrafes anteriores que el equipo de trabajo de la organización está conformado en su mayoría por mujeres entre las edades de 25 a 59 años, lo que sobresale al momento de identificar las necesidades de estas, al abordar la definición de los factores a intervenir y formular los objetivos del programa de Bienestar Laboral y las estrategias del mismo.

### ***6.2.3 Resultados del diagnóstico***

Una vez procesado los datos se realiza la codificación —en función de categorías de análisis nucleares y emergentes, clasificando así las expresiones contenidas en las entrevistas según una unidad de significado (Hernández, 2014), lo que como resultado arrojó la siguiente matriz de categorías.

**Tabla 6**

*Matriz categorías*

<i>Categoría nuclear</i>	<i>Categoría emergente</i>
Satisfacción Laboral	Orientación Organizacional
Clima laboral	Comunicación e integración

Gestión Humana	Eficacia de las estrategias implementadas hasta el momento
	Expectativas y necesidades en materia de Bienestar Laboral

Nota: Elaboración propia

Así entonces, las categorías nucleares que se trabajaron en la entrevista y el análisis de las mismas, corresponden a factores que inciden en el Bienestar Laboral, tales como:

*Satisfacción Laboral*; entendiéndose que, esta representa “la evaluación, opinión o el juicio del trabajador hacia el referente de su propio desempeño laboral y las circunstancias que lo rodean (ambiente, compañeros, jefe, etc.)”. (Bastardo, 2014,p.9). De esta categoría surge la categoría emergente de *orientación organizacional* comprendida como la forma en que los colaboradores perciben la planeación y los procesos de la organización.

Como otra categoría nuclear se tomó el *Clima Laboral*, la cual representa una cualidad relativa del entorno interno de una organización que experimentan los colaboradores de la misma e influye en la conducta de estos (cómo se citó en Ramos, 2012). Es decir, que esta se basa en el ambiente que se genera a partir de las emociones, actividades, rutinas y formas de relaciones dadas en los equipos de trabajo. En consiguiente como categoría emergente surgió la *comunicación e integración*, entendida como el intercambio de ideas, sentimientos y pensamientos entre los colaboradores de la organización que surgen en dirección horizontal y vertical con la finalidad de fortalecer la cohesión entre el equipo de trabajo.

Finalmente, se tomó la *Gestión Humana* como otra categoría nuclear, entendida como una alternativa que trabaja con las personas en el desarrollo de sus capacidades y habilidades, mediante la implementación de diferentes estrategias y procesos y, contemplando siempre las percepciones

y sentires de las mismas, creando en estas un sentido de responsabilidad y autonomía frente a su propia vida, logrando así que estas reconozcan en su entorno laboral posibilidades de realización y mejora. (Agudelo,2008)

En este sentido, mediante esta categoría se analizó el nivel de percepción de los colaboradores sobre los procesos orientados a su capacitación, bienestar, sentido de pertenencia y el reconocimiento de su labor, apareciendo así, como categoría emergente la *Eficacia de las estrategias implementadas hasta el momento y las Expectativas y necesidades en materia de Bienestar Laboral*, entendiendo que este se define como; “la situación de seguridad física, mental y social en la que se encuentran los colaboradores de una organización” (Cobo y López,2011, como se citó en Castañeda, 2017).

Es necesario aclarar que la forma en la que se determinaron y construyeron las categorías nucleares y emergentes estuvo basada en datos empíricos (afirmaciones y significados) que el profesional en formación de Trabajo Social analiza, comprende e interpreta y pone en relación y función con las teorías desde las cuales se fundamenta el proceso de intervención.

**6.2.3.1 Satisfacción laboral y orientación organizacional de los colaboradores de TCB.** A partir del análisis llevado a cabo mediante la codificación abierta (Apéndice E) y teniendo en cuenta el referente teórico de *satisfacción laboral* que funciona como categoría nuclear, se tomaron las siguientes preguntas orientadoras que revelaron los hallazgos que se describen en los párrafos siguientes.

**Tabla 7***Preguntas orientadoras Satisfacción Laboral*

<b>Pregunta orientadora</b>	<b>Código</b>
¿Considera que la empresa escucha y toma en cuenta sus aportes en los diversos procesos llevados a cabo?	EA
¿Cuenta con los recursos necesarios para la realización de su trabajo de forma eficiente?	RN
¿Siente que en la empresa reconocen sus logros?	RL
¿Haría alguna propuesta para mejorar su grado de satisfacción en la empresa?	PM

Nota: Elaboración propia

Se pudo identificar que, la mayoría de los colaboradores de TCB cuenta con los recursos necesarios (RN) para el desempeño de sus funciones pues lo dejaron en evidencia con afirmaciones como: "Sí muy bien, todo lo necesario." "Sí, la empresa me ha brindado las herramientas".

Del mismo modo, la mayoría dice sentirse escuchados y valorados al momento de brindar aportes de mejora para la organización (EA), tal y como se evidencia en afirmaciones como: "Sí, me han tenido en cuenta en cada proceso", "Siempre se tiene en cuenta la opinión." y, mediante el reconocimiento de algunos de sus logros (RL), lo que les hace sentirse satisfechos con la misma, lo cual se hace visible en los siguientes testimonios: "Yo me siento muy satisfecha, mientras yo cumpla con mis funciones todo marcha bien y nadie me dice nada" y "Por ahora me ha parecido bien la labor de la empresa en cuanto al personal, por tal motivo me siento satisfecha.". Sin embargo, algunos expresan inconformidad frente a este punto, pues al momento de preguntarles si consideran que la empresa reconoce sus logros, dos colaboradores expresaron: "No siempre" o solo "En ocasiones", así como también otros revelaron que frente a la escucha de sus aportes en la organización "No siempre." o "La mayoría de las veces no" son tomados en cuenta.

En consecuencia, se evidencia en las propuestas de mejora (PM), algunas referentes a la orientación organizacional, en tanto que, esperarían una mejor estructura frente a los procesos internos, la comunicación y la creación de programas de incentivos, tal y como se puede observar en las respuestas de los entrevistados.

**Tabla 8**

*Propuestas de mejora de los colaboradores frente a su nivel de satisfacción laboral*

<p><u>PM.</u> • F05.</p>	<p>• "Algunas veces falta darle un poco de importancia a algunos cargos también."</p>
<p><u>PM.</u> • F07. •M16</p>	<p>• "Tener una mejor comunicación con los compañeros de trabajo." • "Mayor comunicación con los equipos y diferentes áreas de la empresa."</p>
<p><u>PM.</u> • M13</p>	<p>• "Poder crear un programa de incentivos por equipo, el cual estimule el correcto funcionamiento del trabajo en torno del equipo de trabajo."</p>
<p><u>PM.</u> • M15</p>	<p>• "Estructurar mejor los procesos, se está trabajando en ello."</p>
<p><u>PM.</u> • M17</p>	<p>• "Sí, que la persona encargada de hacer los horarios de los turnos, tenga en cuenta los cargos laborales y conozca un poco más de las operaciones."</p>

Nota: Elaboración propia

Lo anterior determinó un derrotero frente a la planificación de estrategias para la estructuración del programa de bienestar laboral, dado que es a partir de las necesidades de los colaboradores y las propuestas de los mismos que se cumple con los objetivos del presente ejercicio.

### **6.2.3.2 Clima laboral y la comunicación e integración entre los colaboradores de TCB.**

Ahora bien, considerando que, el *Clima Laboral* constituye una cualidad del entorno interno de

la organización y se basa en el ambiente que se genera a partir de las emociones, actividades, rutinas y las formas en las que se dan las relaciones en los equipos de trabajo (cómo se citó en Ramos, 2012), se determinaron las siguientes preguntas orientadoras para esta categoría.

**Tabla 9**

*Preguntas orientadoras Clima Laboral*

<b>Pregunta orientadora</b>	<b>Código</b>
¿Está satisfecho con la forma en que se comunica con sus compañeros?	SCC
¿Cree que sus compañeros están integrados y se coordinan para la solución de tareas y problemas?	IC
¿Se siente a gusto con su equipo de trabajo?	GET

Nota: Elaboración propia

Aquí se encontró que el 64,7% de los colaboradores de TCB manifestaron sentirse a gusto con el modo en el que se comunican con sus compañeros (SCC) y así lo dejaron ver en sus respuestas: “Sí, con todos”, “Sí, tenemos una comunicación acertada”, “Súper”, “Muy satisfecho”; mientras que el 35,3% restante expresaron cierto grado de insatisfacción, puesto dijeron cosas como: “He notado que están predispuestos cuando uno les dice algo.” “No” “Algunas veces”.

Todo esto repercute en la percepción de integración y coordinación (IC) que los colaboradores tienen de sí mismos, puesto que, al preguntarles acerca de la misma, se manifestó la necesidad por mejorar el trabajo en equipo y superar las falencias en la comunicación, acorde a lo que se describe en la siguiente tabla.

**Tabla 10***Percepción de coordinación e integración en los equipos de trabajo*

<p style="text-align: center;"><u>IC</u></p> <p>•F05. •F06. •F07. •F08.</p>	<p>•"En ocasiones no, pero se ha solucionado."          •"A veces."          •"No siempre."          •"En algunos casos se tienen inconvenientes, pero en equipo de solucionan."</p>
<p style="text-align: center;"><u>IC</u></p> <p>•F10.</p>	<p>•"En este momento ha sido un poco complicado ya que no he tenido ningún tipo de comunicación con mi compañero, de resto si se ha podido solucionar."</p>
<p style="text-align: center;"><u>IC</u></p> <p>•F12.</p>	<p>•"Falta comunicación y unión."</p>
<p style="text-align: center;"><u>IC</u></p> <p>•M13. •M15.</p>	<p>•"Sí, aunque podemos mejorar."          •"Se debe mejorar en el aspecto de trabajo en equipo."</p>
<p style="text-align: center;"><u>IC</u></p> <p>•M16. •M17.</p>	<p>• "No."</p>

Nota: Elaboración propia

No obstante, el 82,3% de los colaboradores, es decir, la mayoría, dijeron sentirse a gusto con su equipo de trabajo (GET) y lo dejan en evidencia con declaraciones como: "Sí, tenemos apoyo los unos a los otros y nos complementamos".

En síntesis, mediante el análisis de esta categoría se pudo deducir que, los colaboradores de TCB perciben una necesidad imperiosa de mejora en lo relacionado con la comunicación, integración y coordinación de los equipos de trabajo que termine por repercutir en el bienestar laboral de la organización.

**6.2.3.3 Proceso de gestión humana y sus expectativas y necesidades en materia de Bienestar Laboral.** Se analizó aquí la percepción de los colaboradores de TCB sobre los procesos

orientados a su capacitación y, sus expectativas y necesidades en materia de bienestar laboral. Las preguntas orientadoras para esto fueron:

**Tabla 11**

*Preguntas orientadoras Gestión Humana*

<b>Pregunta orientadora</b>	<b>Código</b>
¿Ha recibido suficientes capacitaciones para mejorar sus conocimientos y habilidades frente a las responsabilidades de su puesto de trabajo? ¿Qué tipo de capacitaciones considera útiles para mejorarlos?	SCM
¿Cómo calificaría las capacitaciones que le ha brindado la empresa hasta el momento?	CC
¿Cree que es útil llevar a cabo actividades de Bienestar Laboral durante las horas de oficina?	UAB
¿Qué resultados esperaría de la implementación de un programa de Bienestar Laboral?	RE
¿Qué otras actividades o estrategias, considera importantes para el programa de Bienestar Laboral?	AIP

Nota: Elaboración propia

En este sentido, se pudo corroborar que TCB brinda capacitaciones constantes en diversos temas a sus empleados (SCM) y que en su mayoría son percibidas como óptimas y oportunas, lo que se evidencia en afirmaciones de los colaboradores como: “Sí, claro he tenido el apoyo necesario y capacitación para mi puesto”, “Sí, diplomados, especializaciones, cursos cortos y congresos”, “Sí, las capacitaciones para el manejo de riesgos profesionales han sido útiles” o “Sí, capacitación de tipo informativa respecto a las normas vigentes del ministerio de transporte para así poder darle respuestas a los conductores con algunas inquietudes que se les presentan a ellos”, con lo cual se comprueba que pese a no contar con un programa de bienestar laboral, los avances

en aspectos que lo componen como la capacitación a los colaboradores, son convenientes para la estructuración del mismo.

No obstante, algunos colaboradores sugieren ampliarlas, dado que, al preguntar sobre las capacitaciones recibidas (CC), expresaron cosas como: “Sí, pero no las suficientes para mejorar desempeño laboral en cuanto a las apps”, por lo cual recomendaron que estas incluyan temas de servicio al cliente, actualizaciones comerciales, reglamentación de tránsito y Excel, así como también proponen que sean más lúdicas y didácticas.

Por otra parte, considerando que el 64,7% de trabajadores consideran útil llevar a cabo actividades de bienestar laboral (UAB) y, comprendiendo la relación de las personas con la organización, sus expectativas y necesidades en materia de bienestar laboral se halló que los colaboradores de TCB tienen grandes aspiraciones en que la existencia de un programa de bienestar laboral (RE) les ayude a mejorar su comunicación, integración y trabajo en equipo, lo cual evidenció una vez más, una de las principales situaciones en la que es ineludible intervenir y que ellos mismos corroboraron una vez más con las siguientes afirmaciones:

**Tabla 12**

*Expectativas de los colaboradores frente a la implementación de un programa de bienestar laboral*

<p style="text-align: center;"><b>RE</b></p> <p>•F01. •F02. •F03. •F05. •F06. •F07 •F08. •F10. •M14. •M15. •M16. •M17.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Integración general de todas las áreas de trabajo."</li> <li>•"Que se salga de la rutina laboral y dispersemos la mente. Que nos integremos más todos" •"Cómo más integración."</li> <li>•"Tener mejor relación laboral con los compañeros de trabajo."</li> <li>•"Reforzar lazos laborales y conocernos más."</li> <li>•"Mejorar el clima laboral, tener más comunicación y convivencia con todo el equipo de trabajo. "</li> <li>•"La integración con todas las áreas de trabajo de la empresa." •"Que genere integración y mejoras en relaciones interpersonales." •"Espero más unión del grupo de trabajo."</li> <li>•"Un trabajo con más armonía, en algunos casos más descansados "</li> </ul>
--	---

Nota: Elaboración propia

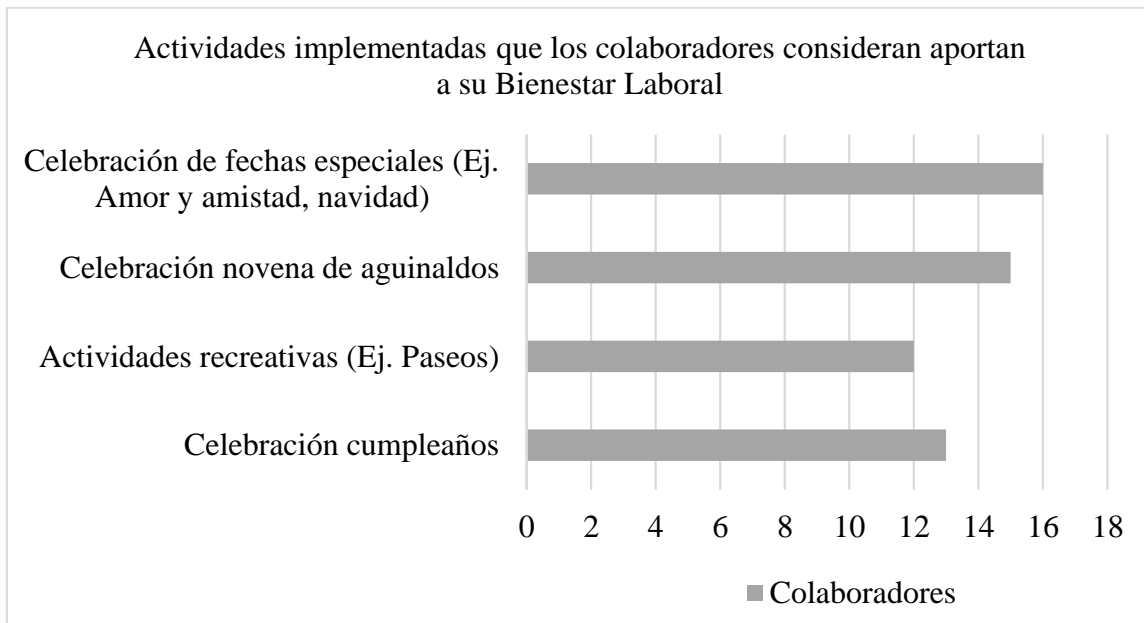
En consecuencia, algunos trabajadores propusieron actividades de grupo tales como: bailo terapia, paseos y picnics que les permitan lograr una mayor integración.

Otras propuestas de los entrevistados frente a actividades que les gustaría llevar a cabo en el programa de bienestar laboral son (AIP): Charlas de nutrición, manejo de estrés, superación personal y educación financiera, así como, tardes de reconocimiento por logros y talleres de fortalecimiento en cada una de las competencias de trabajo.

Ahora bien, para identificar de una mejor forma las expectativas y necesidades de los colaboradores de la organización se realizó un análisis cuantitativo de algunas preguntas, en las que, los trabajadores seleccionaron actividades de su interés.

**Figura 6**

*Actividades implementadas que aportan al Bienestar de los colaboradores*



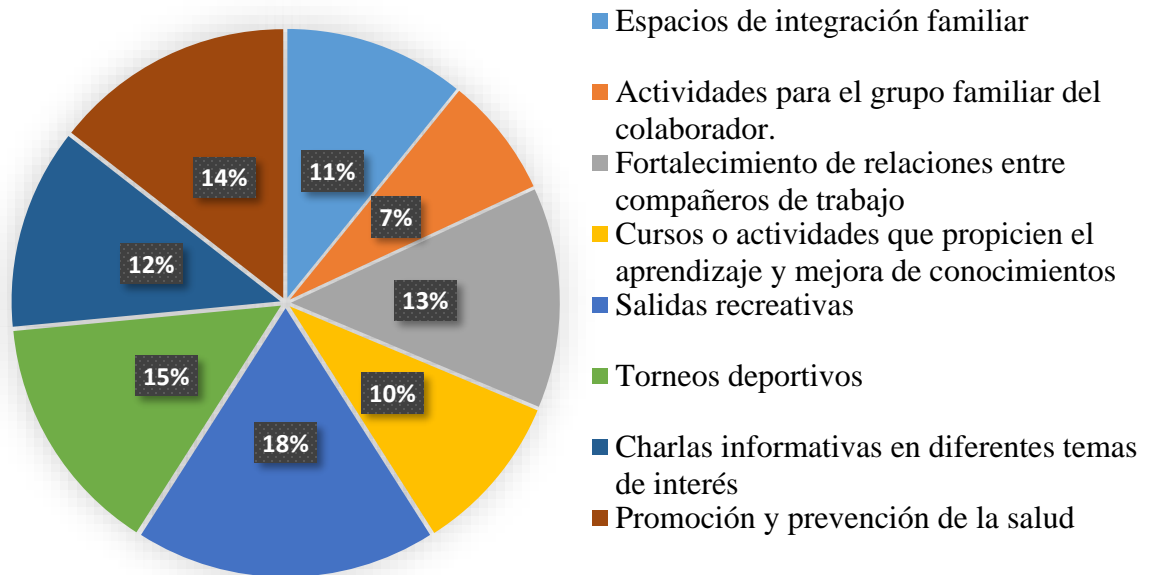
Nota: Elaboración propia

En cuanto a las actividades implementadas hasta el momento por TCB en materia de Bienestar Laboral, se logró identificar la percepción positiva de los colaboradores frente a estas en tanto, sienten le aportan a su bienestar. Predominan en las actividades de mayor agrado la celebración de fechas especiales y novenas de aguinaldos.

**Figura 7**

*Actividades que resultan de interés a los colaboradores para el programa de bienestar laboral*

Actividades que resultan de interés a los colaboradores para el programa de bienestar



Nota: Elaboración propia

En lo que concierne a posibles actividades del programa de bienestar laboral, es evidente el interés latente de los colaboradores de TCB por aquellas que podrían contribuir al fortalecimiento de las relaciones laborales tales como; salidas recreativas y torneos deportivos, siendo las más seleccionadas por estos, seguidas de aquellas relacionadas con la promoción y prevención de la salud, y las charlas informativas.

**6.2.3.4 Definición de los factores a intervenir.** Partiendo de la información recolectada mediante el instrumento aplicado y los datos encontrados en el análisis situacional, se pudo observar la necesidad imperante de estructurar un programa de bienestar laboral que posibilite mejorar la comunicación, integración y coordinación de los equipos de trabajo. En ese sentido,

para lograr la definición clara de los factores a intervenir se desarrolló una matriz DOFA, en la que se identificaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de TCB en materia de bienestar laboral. Esta a su vez representó el punto de partida para la formulación de estrategias y objetivos del programa.

**Tabla 13***Matriz DOFA*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia en la orientación organizacional en cuanto a la estructura de los procesos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los colaboradores de TCB perciben que la organización los escucha y toman en cuenta sus aportes al momento de tomar decisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en la integración y coordinación para la solución de tareas y problemas en algunas áreas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran parte de los colaboradores se sienten a gusto con su equipo de trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas actividades implementadas hasta el momento en torno al bienestar laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TCB brinda capacitaciones óptimas y oportunas a sus colaboradores de forma permanente.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés de los colaboradores en recibir capacitaciones en diversos temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos colaboradores perciben que sus logros no siempre son reconocidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés de los colaboradores por mejorar la comunicación, integración y coordinación en los equipos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción por parte de algunos colaboradores con la forma en que se comunican con sus compañeros.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés de los colaboradores por ampliación de capacitaciones en otros temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de lineamientos expresos para el desarrollo de acciones o actividades dirigidas al</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés latente en la estructuración del programa de bienestar laboral y la formulación de actividades para el mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bienestar del personal.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

Luego del análisis de la información recolectada y la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en TCB en materia de bienestar laboral se resaltaron algunos elementos fundamentales para el desarrollo la intervención desde Trabajo Social y que, en consecuencia, significaron los factores a intervenir.

En primer lugar, se identificaron algunos elementos de *Satisfacción Laboral* que requieren de la implementación de estrategias por medio de las cuales se logren subsanar cuestiones que afecten a la misma y que han sido referenciadas en la matriz.

A su vez, se logró evidenciar la necesidad de implementar estrategias que permitan mejorar el *Clima Laboral* de la organización, dado que la preocupación por la integración, coordinación y comunicación entre los colaboradores es latente. Esto a su vez repercute en la *gestión humana* en tanto que, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas constituyen factores que determinan el bienestar laboral.

La información descrita en el desarrollo de la matriz DOFA hizo posible identificar una vez más la necesidad imperativa que presenta TCB en cuanto a la estructuración del programa de bienestar laboral, dado que, no existen lineamientos expresos para el desarrollo de acciones o actividades dirigidas al bienestar del personal y, por ende, de esto derivan varios de los elementos hallados como debilidades y amenazas.

### 6.3 Planificación de estrategias

#### 6.3.1 Matriz de involucrados

**Tabla 14**

*Matriz de involucrados*

<b>MATRIZ DE INVOLUCRADOS</b>			
<b>GRUPO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PROBLEMAS PERCIBIDOS</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>COLABORADORES TCB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de vida laboral, promoviendo la integración y coordinación entre los equipos de trabajo, contribuyendo a su vez al buen clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción por parte de algunos colaboradores con la forma en que se comunican con sus compañeros.</li> <li>• Dificultad en la integración y coordinación para la solución de tareas y problemas en algunas áreas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano dispuesto a participar de forma activa en las estrategias y actividades dirigidas al bienestar laboral.</li> </ul>

<p>GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA TCB</p>	<p>•Contar con un equipo humano competente y cohesionado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gestión Humana en la organización está enfocada a procesos referidos a la administración de personal</li> <li>• La estructura documental del proceso de Gestión humana carece de procedimientos definidos relacionados con el Bienestar Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad para emplear nuevas estrategias que apunten al desarrollo personal y social de los colaboradores y, fortalezcan el proceso de gestión humana en materia de bienestar laboral.</li> </ul>
--	--	--	--

Nota: Elaboración propia

### 6.3.2 Formulación de estrategias

Sobre la base del análisis de los elementos encontrados mediante el desarrollo de la matriz DOFA, se formulan una serie de estrategias que son expuestas en la tabla 15.

**Tabla 15**

*Estrategias DOFA*

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de convenios con entidades que permitan fortalecer y ampliar los temas de capacitación, acorde a las necesidades e intereses de la organización y sus colaboradores.</li> <li>• Desarrollo de talleres y actividades con dinámicas de integración laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de acciones dirigidas al bienestar del personal.</li> <li>• Monitoreo permanente de la dinámica interna del Talento Humano de la organización.</li> </ul>

Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones trimestrales para socialización de los procesos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de incentivos de beneficio laboral que fortalezcan el desarrollo personal y profesional.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

Con base en los resultados se valida la necesidad que tiene TCB de estructurar e implementar un programa de bienestar laboral que ayude a organizar y orientar las actividades que en algunas ocasiones ya se realizan, pero sin planeación, organización y objetivos específicos claramente definidos, provocando que existan falencias que desembocan en aspectos como la dificultad en la integración y coordinación para la solución de tareas y problemas en algunas áreas de trabajo o que algunos colaboradores perciban que sus logros no siempre son reconocidos, entre otros y de acuerdo a los cuales se determinaron las estrategias (Tabla 15), que debían impactar en el programa de bienestar laboral.

## 6.4 Estructuración del programa de Bienestar Laboral

### 6.4.1 *Objetivos del programa de Bienestar Laboral*

**6.4.1.1 Objetivo General.** Propiciar espacios y condiciones para el desarrollo personal, social y profesional de los colaboradores de la organización por medio de la implementación de estrategias y actividades orientadas a mejorar la calidad de vida laboral en TCB.

#### **6.4.1.2 Objetivos específicos**

- Favorecer condiciones laborales que potencien las capacidades, habilidades, destrezas y sentido de pertenencia de todo el grupo de colaboradores.
- Fomentar la motivación y productividad de los equipos de trabajo, atendiendo las necesidades de estos en niveles de educación, salud, recreación, cultura y deporte.
- Contribuir al mejoramiento continuo del clima laboral mediante la implementación de estrategias de integración y coordinación entre los colaboradores de la organización.

#### **6.4.2 Definición de estrategias**

Para lograr una selección apta de estrategias, en la que todos los involucrados e interesados en la estructuración del programa de bienestar laboral tuvieran participación, se realizó una priorización de las mismas en la que intervinieron la gerencia general, la subgerencia administrativa, la representante de los colaboradores ante el comité de convivencia laboral y la estudiante de responsable de esta intervención profesional de Trabajo Social.

Así pues, la evaluación para la priorización de estrategias tomó como punto de partida factores como viabilidad, importancia e impacto conforme a todo lo abordado en el presente ejercicio, acordando a su vez, que se seleccionaran aquellas cuyo promedio final fuese mayor a 4,0.

**Tabla 16***Ponderación de estrategias DOFA*

<i>Ponderación de estrategias DOFA</i>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>	<b>SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>REPRESENTANTE COLABORADORES</b>	<b>ESTUDIANTE TRABAJO SOCIAL</b>	<b>PROMEDIO</b>
• Creación de convenios con entidades que permitan fortalecer y ampliar los temas de capacitación, acorde a las necesidades e intereses de la organización y sus colaboradores.	5,0	3,0	5,0	4,0	4,3
• Desarrollo de talleres y actividades con dinámicas de integración laboral.	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
• Desarrollo de acciones dirigidas al bienestar del personal.	5,0	2,0	5,0	5,0	4,3
• Monitoreo permanente de la dinámica interna del Talento Humano de la organización.	4,0	4,0	4,0	5,0	4,3
• Reuniones trimestrales para socialización de los procesos internos	5,0	5,0	5,0	3,0	4,5
• Creación de incentivos de beneficio laboral que fortalezcan el desarrollo personal y profesional.	5,0	2,0	5,0	5,0	4,3

Nota: Elaboración propia

Llegado este punto, se evidenció que todas las estrategias formuladas superaron el promedio de 4,0 y, por tanto, precisaban ser incluidas en el programa de bienestar laboral, demostrando así mismo la pertinencia de las mismas frente a las necesidades y problemáticas identificadas en TCB y su idoneidad para el desarrollo personal y social de los colaboradores de la organización y fortalecimiento de la gestión humana.

De este modo, se estructura el programa de bienestar laboral con base en lo abordado y a partir de los resultados obtenidos en la revisión de la información recolectada mediante la entrevista semiestructurada y las falencias en materia de bienestar laboral encontradas en otras matrices de análisis realizadas en el proceso de intervención profesional. Este programa busca responder a las necesidades de la organización y sus colaboradores, en procura de mejorar la calidad de vida laboral, la satisfacción y el clima laboral de TCB.

#### ***6.4.3 Beneficiarios del programa de Bienestar Laboral***

Los beneficiarios de la estructuración del programa de bienestar laboral son aquellos trabajadores que se encuentren vinculados a Transportes Ciudad Bonita y su familia, entendiendo que esta última está conformada por padres, compañero/a permanente e hijos, y la organización misma dado que, al contar con actividades dirigidas al bienestar laboral, sus niveles de eficiencia aumentan, sumando a su vez valor a los procesos de gestión humana llevados a cabo en la empresa.

No obstante, algunas de las actividades como, por ejemplo, incentivos económicos o créditos condonables para el adelanto de estudios; se plantean de forma específica para aquellos colaboradores que se encuentren vinculados con contrato directo en la organización.

#### **6.4.4 Formulación de actividades**

Dando prioridad a los factores a intervenir encontrados en el análisis de la información, a través de las actividades propuestas se atenderán las necesidades de satisfacción laboral, clima laboral, promoción y prevención en salud y, promoción de beneficios sociales.

**6.4.4.1 Actividades de Satisfacción Laboral.** A través de estas se fomentan unas condiciones favorables para el bienestar de los colaboradores, se constituyen formas de satisfacer las necesidades básicas del trabajador, motivándole e impulsando sus niveles de productividad. Se incluyen actividades como:

- Reconocimientos e incentivos: Ceremonia de reconocimientos a funcionarios y equipos de trabajo destacados del mes, recompensas que supongan un aumento de responsabilidad y salario en la organización, incentivos económicos como bonos, viajes, entradas a cine, pasadías recreativos o cenas para dos, entrega de premios como reconocimiento a los trabajadores más productivos.
- Salario emocional: Tiempos flexibles por maternidad o paternidad, día de descanso remunerado por cumpleaños, horarios flexibles en días especiales, creación de espacios de esparcimiento en las instalaciones de la empresa.
- Capacitaciones en temas de interés de los colaboradores.
- Aportes educativos: ayuda para acceso a créditos educativos, guía para acceder a becas de estudio, créditos condonables para adelantar estudios que potencien sus habilidades profesionales.
- Encuestas de satisfacción laboral en las que se evalúe las situaciones y necesidades particulares de cada colaborador.

**6.4.4.2 Actividades de Clima Laboral.** Las actividades de clima laboral contribuyen de forma eficaz a la generación de un ambiente de trabajo óptimo para los colaboradores de la organización, este se genera a partir de las emociones de los trabajadores, las relaciones laborales, la comunicación e integración de los equipos de trabajo, entre otras, para lo cual se plantean las siguientes actividades:

- Encuestas recurrentes de clima laboral y socialización de los resultados de las mismas.
- Talleres de comunicación asertiva que contribuyan a la generación de espacios en los que se integren los colaboradores de TCB.
- Talleres y conversatorios de resolución de conflictos, trabajo en equipo e inteligencia emocional.
- Actividades recreativas: Jornadas de integración, semana cultural, celebración día de la familia, concurso de talentos, vacaciones recreativas, bailo terapias, celebración de fechas especiales, novenas, concurso de disfraces en Halloween, clase de cocteles, curso de maquillaje, campeonatos deportivos y concurso de barras.

**6.4.4.3 Actividades de Promoción y Prevención en Salud.** El objetivo de estas actividades es generar en los colaboradores una cultura de autocuidado con el que mejore de manera sustancial su calidad de salud física y mental, para lo cual se proponen acciones como:

- Asesorías nutricionales, entrenamientos y estilos de vida
- Campañas de vacunación
- Asesorías médicas (dermatológicas, neurológicas, cardiacas, etc.)
- Exámenes anuales a todos los colaboradores
- Semana del autocuidado

- Feria de servicios complementarios de salud
- Talleres de comida saludable
- Capacitaciones de primeros auxilios.

**6.4.4.4 Actividades de beneficios sociales.** Estas son realizadas con la finalidad de mejorar la calidad de vida y la relación de los colaboradores y los directivos de las organizaciones, dado que se basan en la percepción de los trabajadores frente a los beneficios, aparte de su salario monetario que trae para sí mismo el estar vinculado a la empresa. Algunas actividades sugeridas son:

- Pólizas de salud con planes de atención medica extra hospitalaria.
- Promoción de vivienda: Realización de seminarios y conferencias en los que se ofrezca información acerca de programas de vivienda a los colaboradores de la organización.
- Transporte a los trabajadores en fechas especiales como día sin carro y sin moto.

#### ***6.4.5 Definición de planes operativos e indicadores de medición***

Con el objeto de llevar a término la estructuración del programa de bienestar laboral en Transportes Ciudad Bonita S.A se dio continuidad a la elaboración de los planes operativos correspondientes a cada estrategia formulada y seleccionada. Con estos se buscó dar respuesta a las necesidades y situaciones identificadas en el presente ejercicio de intervención y, facilitar una guía para la implementación de las mismas por parte de la organización.

A continuación, se presentan las tablas 17, 18, 19, 20, 21 y 22 relacionadas con los planes operativos y la definición de los indicadores de medición de cada acción estratégica propuesta en los mismos. Esto, con la finalidad dar cumplimiento a todos los objetivos de la intervención desde el Trabajo Social y a su vez, facilitar a TCB la implementación de lo propuesto en la estructuración del programa de bienestar laboral.

**Tabla 17***Plan Operativo #1*

<b>PLAN OPERATIVO</b>			
<b>ESTRATEGIA:</b> Desarrollo de acciones dirigidas al bienestar del personal.			
<b>OBJETIVO:</b> Crear un plan que oriente la implementación de acciones dirigidas al bienestar laboral.			
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>
Determinar los ejes operativos para la creación del programa de bienestar laboral	Documento con los ejes operativos definidos para la creación del programa de bienestar laboral acorde a las necesidades de TCB.	Nivel de descripción de los ejes operativos pasos para la creación del programa de bienestar laboral, midiendo su adaptabilidad a los requerimientos de la organización.	Ejes operativos adelantados para la creación del programa que se adaptan a las necesidades de la organización/ Total de ejes descritos para la creación del programa
Validación de las estrategias seleccionadas en la estructuración programa de bienestar laboral	Viabilidad del programa de bienestar laboral	Medición de viabilidad de las estrategias, tomando como punto de partida los recursos existentes para la realización de las mismas.	Recursos requeridos para la implementación de estrategias seleccionadas/Recursos disponibles para la implementación de estrategias de bienestar laboral.
Diseñar un plan de acción frente a la implementación de acciones de bienestar laboral	Estructuración del plan de acción	Diseño del plan de acción con el enunciado de las tareas a desarrollar, responsables y recursos requeridos.	Tareas a desarrollar aprobadas en el plan de acción propuesto/total de tareas señaladas en el plan

Nota: Elaboración propia

**Tabla 18***Plan Operativo #2*

<b>PLAN OPERATIVO</b>			
<b>ESTRATEGIA:</b> Desarrollo de talleres y actividades con dinámicas de integración laboral.			
<b>OBJETIVO:</b> Favorecer un ambiente laboral satisfactorio que contribuya a la integración y respeto entre los colaboradores de la organización.			
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>
Análisis de viabilidad de diversas actividades que permitan la integración del grupo de colaboradores vinculados a la organización.	Actividades seleccionadas.	Ponderación y selección de actividades orientadas a la integración laboral.	Actividades seleccionadas/actividades propuestas
Clases grupales que permitan la integración de los equipos de trabajo, por ejemplo: Taller de comida, clase de cocteles, clase de maquillaje, rumbo terapia, entre otros.	Cumplimiento de las actividades programadas.	Permite medir el grado de cumplimiento de las actividades de integración que permiten favorecer el ambiente laboral.	Actividades realizadas/Actividades programadas.
	Porcentaje de colaboradores que participan en las actividades	Nivel de participación en las actividades de integración.	Colaboradores que participan en las actividades/Número total de los colaboradores vinculados a la organización.

Nota: Elaboración propia

**Tabla 19***Plan Operativo #3*

<b>PLAN OPERATIVO</b>			
<b>ESTRATEGIA:</b> Monitoreo permanente de la dinámica interna del Talento Humano de la organización.			
<b>OBJETIVO:</b> Garantizar condiciones laborales propicias para el bienestar personal, social y profesional de los colaboradores.			
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>
Aplicación de instrumentos de recolección de información para la identificación de expectativas problemáticas y necesidades de los colaboradores.	Instrumentos de recolección de información aplicados	Medición de número de colaboradores que responden y/o participan en la aplicación de los instrumentos para la identificación de expectativas necesidades y problemáticas.	Número de personas que responden y/o participan-los instrumentos de recolección de información aplicados /Número total de colaboradores vinculados a la organización.
Análisis de información para la identificación de expectativas, problemáticas y necesidades.	Identificación de factores críticos a intervenir	Descripción de las expectativas, problemáticas y necesidades de los colaboradores.	Expectativas, problemáticas y necesidades analizadas /Total de expectativas, problemáticas y necesidades encontradas

<p>Implementación de acciones que fortalezcan las estrategias dirigidas al bienestar laboral, como; tiempo flexible por maternidad o paternidad, jornadas laborales comprimidas en fechas como día sin carro o celebraciones especiales, entre otras.</p>	<p>Acciones ejecutadas</p>	<p>Cumplimiento de acciones ejecutadas para dar respuesta a las necesidades y problemáticas encontradas.</p>	<p>Acciones ejecutadas/ Acciones programadas.</p>
---	----------------------------	--	---

Nota: Elaboración propia

**Tabla 20**

*Plan Operativo #4*

<b>PLAN OPERATIVO</b>			
<b>ESTRATEGIA:</b> Reuniones trimestrales para socialización de los procesos internos			
<b>OBJETIVO:</b> Fortalecer la gestión integral de TCB, contribuyendo al mejoramiento de la satisfacción del colaborador conforme a su trabajo y la gestión humana de la organización.			
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>
Elaboración de informes trimestrales de los procesos internos para la socialización con todos los equipos de trabajo involucrados.	Informes de procesos	Permite hacer una medición de los procesos y los avances que representen las mejoras implementadas	Procesos y acciones que cumplen los compromisos establecidos/ Total de acciones propuestas

Análisis de los avances de mejora en los procesos internos de la organización.	Cumplimiento de compromisos	Este indicador mide objetivamente la evolución de las acciones implementadas	
Retroalimentación de las estrategias y actividades realizadas en cada proceso interno de trabajo con los colaboradores vinculados a los mismos.	Nivel de satisfacción de los colaboradores.	Nivel de satisfacción de los colaboradores en los procesos en los que se ve vinculado.	Número de colaboradores satisfechos con las acciones implementadas / Número total de colaboradores vinculados a la organización

Nota: Elaboración propia

### Tabla 21

#### Plan Operativo #5

PLAN OPERATIVO			
<b>ESTRATEGIA:</b> Creación de incentivos de beneficio laboral que fortalezcan el desarrollo personal y profesional.			
<b>OBJETIVO:</b> Potenciar las habilidades y capacidades de los colaboradores mediante el reconocimiento de sus logros para aumentar la satisfacción del mismo y los niveles de productividad en su trabajo.			
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR	CÁLCULO
Celebración de ceremonia de reconocimientos anuales con los colaboradores y quipos de trabajo más destacados.	Ceremonia de reconocimientos	Ceremonias realizadas en períodos específicos (3 años)	Ceremonias realizadas/Ceremonias programadas

Creación de alianzas estratégicas con entidades que permitan acceder a beneficios como; bonos, descuentos, promociones o precios exclusivos para aquellos colaboradores que destaquen en sus funciones.	Número de alianzas creadas que representen beneficios para los colaboradores.	Este indicador permite medir el número de alianzas creadas con entidades que permitan a los colaboradores acceder a beneficios como reconocimiento a su trabajo destacado.	Número de instituciones con Alianzas creadas/Número total de instituciones contactadas para el establecimiento de alianzas
Rifa de incentivo de bono económico entre los colaboradores más destacados en el cumplimiento de metas de trabajo.	% de colaboradores que cumplen satisfactoriamente las metas de sus puestos de trabajo.	Grado de competencia de los colaboradores y la eficacia de los equipos de trabajo.	Número de colaboradores destacados/Número de colaboradores vinculados a la organización.

Nota: Elaboración propia

## Tabla 22

### Plan Operativo #6

PLAN OPERATIVO			
<b>ESTRATEGIA:</b> Creación de convenios con entidades que permitan fortalecer y ampliar los temas de capacitación, acorde a las necesidades e intereses de la organización y sus colaboradores.			
<b>OBJETIVO:</b> Ofrecer oportunidades a los colaboradores para ampliar sus conocimientos, habilidades y capacidades conforme a las necesidades e intereses del momento.			
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR	CÁLCULO
Buscar entidades aptas para la creación de convenios.	Número de convenios creados.	Este indicador permite medir número de convenios creados para ampliar y fortalecer los procesos de capacitación en la organización.	Número de entidades con convenios logrados/Número total de entidades contactadas

Realización de nuevas capacitaciones con temas ampliados, tomando en cuenta los intereses y necesidades de los colaboradores y la organización.	Cobertura de las capacitaciones	Permite medir el porcentaje de colaboradores que reciben las nuevas capacitaciones	Número de colaboradores que reciben la capacitación/Número total de colaboradores en la organización.
---	---------------------------------	--	---

## 6.5 Evaluación

Partiendo del modelo sistémico, fue evidente la relación entre todos los momentos del proceso adelantado y, por tanto, la evaluación se hizo transversal, hecho que posibilitó la retroalimentación constante de todas las partes involucradas en la estructuración del programa de bienestar laboral en TCB. De esta forma, se logró realizar un ejercicio evaluativo tomando a cada una de estas como un participante activo en la construcción conjunta de estrategias para el fortalecimiento del proceso de gestión humana dirigidas al bienestar laboral del grupo de trabajo vinculado a la organización en procura de su desarrollo personal y social.

El análisis de las actividades actuales del proceso de gestión humana de TCB como punto de partida, permitió identificar los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos del mismo y trazar la agenda de interés de la intervención realizada desde el Trabajo Social.

Con lo anterior se logra dar cumplimiento a los objetivos de la práctica, estructurando un programa de bienestar laboral que responda a su vez a los objetivos misionales de TCB y se alinee con los intereses y exigencias de esta y sus colaboradores, buscando siempre el desarrollo personal y social de estos últimos.

No obstante, y pese a que todos los involucrados en el proceso de estructuración del programa de bienestar laboral mostraron su interés en el mismo, se presentaron algunas limitaciones en la

ejecución de la intervención, como la coordinación de tiempos con todos los colaboradores para realizar las entrevistas o la ponderación de estrategias, dado que estos tienen horarios de trabajo diferentes, o la dificultad para acceder a algunos documentos de la organización, puesto que muchos de estos se encontraban extraviados entre otros archivos.

Sin embargo y pese a que lo anterior hizo compleja la realización de ciertas fases metodológicas, es de resaltar la importancia de la cooperación e interés de los directivos de TCB y sus colaboradores para facilitar la información necesaria y asegurar su participación en el proceso ya que sin estos no habría sido posible cumplir con los objetivos propuestos.

## **7. Conclusiones y Reflexiones**

Teniendo en cuenta lo hallado en el análisis institucional, situacional y el diagnóstico realizado en Transportes Ciudad Bonita S.A, se determinó la necesidad imperativa de estructurar un programa de bienestar laboral, con la finalidad de fortalecer la gestión humana de la organización en concordancia con sus objetivos misionales y posibilitar el desarrollo personal y social de los colaboradores de la organización.

Esto, representó el punto de partida para la realización del ejercicio de Trabajo Social, logrando identificar a su vez, una serie de elementos que se relacionan a continuación y representan las principales conclusiones y reflexiones de todo el desarrollo metodológico del proceso de intervención.

- TCB cuenta con unos mínimos frente a la implementación de acciones de bienestar laboral, tales como celebración de cumpleaños y fechas especiales que, sin embargo, no se sustentan en planteamientos específicos para su ejecución.
- Es ineludible la necesidad de implementación de un programa de bienestar laboral en TCB.

- Los colaboradores de TCB se encuentran interesados en la implementación de estrategias dirigidas al bienestar laboral. Esto a su vez resultó clave para el desarrollo de la intervención profesional.
- Se destaca el interés de la organización frente a la estructuración del programa de bienestar laboral.
- La importancia de la implementación del programa de bienestar laboral estructurado en este proceso de intervención radica en mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, lo que permite a su vez fortalecer el desarrollo personal de estos y los procesos internos de trabajo.
- La gestión humana en TCB necesita estrategias que fortalezcan sus procesos y amplíen su alcance e impacto en la organización.
- Se evidencia la ausencia de un departamento de talento humano en donde se actúe con rigurosidad y responsabilidad frente a todos los objetivos propuestos de la gestión humana.
- Se contempla la importancia del Trabajador Social en las organizaciones dado que este reconoce en todos los colaboradores participantes activos como sujetos de derechos, manteniendo siempre presentes los principios de la profesión en su intervención.

### Referencias Bibliográficas

Agudelo, B. M. A. (2008). Intervención del trabajador social en el proceso de gestión humana y la medición del clima organizacional. *Revista de la Facultad de Trabajo Social*, 24(24), 82-88.

Aquín, N. (1995). ¿Por qué Desarrollar la especificidad? revista *Prospectiva Universidad del Valle*, (2).

Aquín, N. (1995). Acerca del objeto del Trabajo Social. *Revista Acto Social*, 4(10), 1-10

Bastardo, N. J. (2014). Satisfacción laboral. Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela.

Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, págs. 78-81.

Catañeda, Y. H., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13.

Chaparro, M. Y. M., & Canales, M. U. (2013). Trabajo social en la gestión del talento humano: de lo operativo a lo estratégico. *Revista Perspectivas: Notas sobre intervención y acción social*, (24), 145-157.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.

DAlessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estrategico un enfoque de gerencia*.

DANE Colombia (31 de enero de 2022). Rueda de prensa Mercado Laboral de diciembre y año 2021 [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=renkWgC7KV0&t=3519s>

FAO. (s.f.). FAO. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/docrep/007/x9996s/x9996s02.htm>

Federación Internacional de Trabajadores Sociales (25 de mayo de 2022) Definición Global del Trabajo Social. <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/definicion-global-del-trabajo-social/>

Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de administración, 16(25), 109-137.

Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. Cuestiones Pedagógicas, 23, 187-210.

Kvale, S. (2012). Las entrevistas en investigación cualitativa (Vol. 2). Ediciones Morata.

Méndez, C. O., Valderrábanos, M. I. O., & Lagares, M. P. (2012). Las “nuevas salidas” profesionales del Trabajo Social: el Trabajo Social en la Empresa Privada. In El trabajo social ante los desafíos de un mundo en cambio [Recurso electrónico] (pp. 1088-1100). Universidad de Huelva.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (ISO 9001)* <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistema de gestión ambiental (ISO 14001)* <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

Occupational Health and Safety Assessment Series. (2007). *Gestión de la seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001)*

Perea, J. L. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 109-122.

Pérez Villa, P. E. (2012). Implementación de un Sistema de Gestión Integral bajo la Norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en la Cooperativa de Trabajo Asociado “RECUPERAR”. VII Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de la Alianza Cooperativa Internacional (1-19). *Innovación social y desarrollo cooperativo en el marco del año internacional del cooperativismo*.

Salvadó, I. E. (2016). Tipos de muestreo. Disponible en:[file:///C:/Users/DELL%202018/Zotero/storage/Z5DBMG5K/SALVADÓ%20-%20TIPOS%20DE%20MUESTREO..pdf], 22, 66.

Sánchez, K. (2000). Por una visión integral de las organizaciones contemporáneas. Galvis H.(Comp.). *De lo Humano Organizacional*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Ramos, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*.

Tonon, G. (2009). Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa. Universidad Nacional de La Matanza-Prometeo. Buenos Aires.

Transportes Ciudad Bonita S.A. (s.f). *Reseña Histórica*

Transportes Ciudad Bonita S.A. (s.f)

Transportes Ciudad Bonita S.A. (s.f). *Caracterizaciones Mapa de Procesos*

Transportes Ciudad Bonita S.A. (2020) Acta de Constitución del Comité de Convivencia Laboral

Transportes Ciudad Bonita S.A. (2020) Acta de Constitución del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo


Viscarret, J. J. (2014). Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social. Alianza editorial.

## Apéndices

## Apéndice A Matriz PESTEL

		<b>MATRIZ PESTEL</b>			
				CODIGO: QM-F-17	
				VERSION: 01	
		PAGINA: 1 DE 1			
<b>PROCESO:</b>	GESTION GERENCIAL	<b>FECHA: 12/12/2020</b>			
<b>RESPONSABLE: COPASST - COMITÉ DE SEGURIDAD VIAL - GERENTE</b>					
<b>POLÍTICOS</b>		<b>TECNOLÓGICOS</b>			
Proyectos de reformas tributarias y a la salud		Apertura al uso de plataformas tecnológicas como Skype, meet, zoom y demás, para la realización de reuniones y capacitaciones a causa de las restricciones de reuniones presenciales por pandemia			
Falta de control con la piratería a nivel de taxis y transporte especial		Carreteras 4g y 5g en el país.			
Proyecto de ley de legalización e plataformas digitales de transporte					
<b>ECONÓMICOS</b>		<b>ECOLÓGICOS</b>			
Economía afectada por la pandemia.		Tendencia ecológica de las organizaciones enfocadas a la cultura ecológica			
Reducción de servicios a causa de la implementación de trabajo en casa de diferentes clientes de servicio especial.		Reducción de formatos físicos que reduzcan el consumo de papel.			
Los costos económicos de los accidentes y las lesiones causados por el tránsito ascienden al 1% del Producto Nacional Bruto en los países de ingresos bajos, al 1,5% en los de ingresos medianos y hasta el 5% en los de ingresos altos.					
<b>SOCIO CULTURALES</b>		<b>LEGALES</b>			
Incumplimiento de protocolos de bioseguridad por parte de usuarios de servicio especial, que ponen en riesgo a los conductores		Decreto 431 de 2017«Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial			
Falta de conciencia vial por de diferentes actores en la vía que no respetan las normas y señales de tránsito.		Resolución 20203040007495 de 2020 el cual deroga la resolución 1231 de 2016. Proyecto de metodología para el diseño y la implementación del PFCV.			
El número de muertos por accidentes de tránsito a nivel mundial es de unos 1.2 millones de personas cada año. Los accidentes de tráfico constituyen la segunda causa de muerte para personas entre los 5 y 29 años y la tercera para personas entre los 30 y 44 años.		PLAN NACIONAL DE SEGURIDAD VIAL 2011-2021 (RESOLUCIÓN 2273 DE 2014)			
Zonas de riesgo publico alto para el traslado					


## Apéndice B Caracterización del proceso de gestión humana

	CARACTERIZACIONES	CODIGO: GG-D-01
		VERSIÓN: 05
		PAGINA: 1 / 16

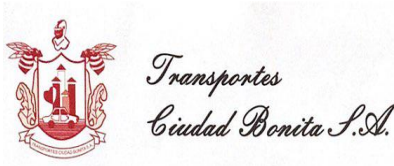
<b>Proceso:</b> Gestión Humana		<b>Responsable:</b> Subgerente		
<b>Objetivo:</b> Garantizar que se cuente con el personal requerido de conformidad con el perfil del cargo solicitado para que realice las actividades que inciden en el Sistema de Gestión Integral y la conformidad del servicio.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Gerencial	Plan Estratégico (Misión, Visión, Políticas, objetivos)	<b>Planear</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el perfil y las funciones de los diferentes cargos de la empresa.</li> <li>Definir el programa de capacitación y bienestar.</li> </ul>	Personal seleccionado, contratado y capacitado que cumple con el perfil Certificaciones y respuesta a los requerimientos	Todos los procesos
Todos los procesos	Solicitud de personal nuevo.	<b>Hacer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección, contratación, inducción y re inducción de personal según perfil de cada cargo.</li> <li>Coordinar la ejecución de los exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro</li> <li>Realizar actividades de capacitación/bienestar.</li> <li>Realizar seguimiento al cumplimiento del reglamento interno de trabajo.</li> <li>Elaborar nomina, certificaciones, planillas de seguridad social y atender todos los requerimientos realizados por el personal de la organización.</li> </ul>	Informes de cumplimiento del reglamento.	Todos los procesos (Responsable)
	Necesidades de capacitación y formación		Nomina Aprobada y Planillas de seguridad social	Contabilidad
Calidad y Mejora Gestión HSE	Documentos del Sistema de Gestión Integrado		Solicitud de modificación de documentos y acciones de mejora.	Calidad y Mejora Gestión HSE
Sistemas	Planes de mejoramiento		Facturas revisadas	Contabilidad
	Software para la ejecución de actividades			
Contabilidad	Información de descuentos de nómina.		Indicadores o información del proceso	Gerencial
Gobierno, AFP, EPS, ARL, SENA, CCF	Normatividad Legal, Requerimiento e Información			
		<b>Verifica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar el desempeño laboral.</li> <li>Evaluar la eficacia de las capacitaciones.</li> <li>Calcular y realizar seguimiento a los indicadores de gestión.</li> </ul>		
		<b>Actuar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar Acciones correctivas y preventivas para el Sistema de Gestión Integrado.</li> </ul>		

REQUISITOS A CUMPLIR	DOCUMENTOS Y REGISTROS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NORMA</b> ISO 9001:2015 7.1.2, 7.2, 7.3, 7.4 OHSAS 18001: 2007 4.4.1, 4.4.2 ISO 14001:2015 7.2, 7.3, 7.4</li> <li><b>CLIENTES Y PARTES INTERESADAS</b> Especificaciones de los clientes y partes interesadas.</li> <li><b>LEGALES:</b> Requisitos legales aplicables a la organización por su razón de ser.</li> </ul>	Ver: Listado maestro de información documentada  <b>MEDICIÓN (INDICADORES)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CUMPLIMIENTO EN CAPACITACIONES</li> <li>EVALUACION DE DESEMPEÑO</li> </ul>	<b>SOFTWARE:</b> Internet / Office <b>INFRAESTRUCTURA:</b> Instalaciones locativas, Equipos de cómputo, Equipos de telefonía móvil <b>COMPETENCIA DEL PERSONAL:</b> Conocimiento del SGI. <b>FINANCIEROS:</b> Asignación presupuestal para implementación, mantenimiento y mejora. <b>AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS:</b> Asegurar entorno adecuado para el sistema.  <b>SEGUIMIENTO</b> Evaluación de Eficacia de capacitaciones, Evaluación de desempeño, Reuniones con la gerencia
ASPECTOS AMBIENTALES SIGNIF.	PELIGROS Y RIESGOS	REQUISITOS LEGALES
Ver: Matriz de Aspectos Ambientales	Ver: Matriz de Peligros	Ver: Matriz Legal
<b>ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>		
Ver la matriz de <a href="#">Riesgos QM-F-15</a>		
<b>IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS (Necesidades y Expectativas)</b>		
Matriz de Requisitos del Cliente y Expectativas de las Partes Interesadas QM-F-19		

## Apéndice C Matriz DOFA Talento Humano

	<b>MATRIZ DOFA</b>		CODIGO: QM-F-12
			VERSION: 01
			PAGINA: 1 DE 1
PROCESO: TALENTO HUMANO		FECHA: 23/02/2021	
RESPONSABLE: ERIKA JEREZ			
<b>DEBILIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>	
No se cuenta con espacios de tiempo específicos para formación de todo el personal o actividades de mejoramiento de clima organizacional.		Disposicion del personal a las actividades ejetadas por el area de talento humano	
Socializacion del reglamento interno de trabajo con todo el personal		Disponibilidad de presupuesto para la ejecucion de las actividades propuestas por el area de talento humano para bienestar laboral	
		Sistema de Gestion Integrado que permite la mejora continuo del proceso	
		Personal participativo en la mejora del proceso	
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
Mantener hojas de vida en archivo digital como copia de seguridad		Inconsistencias generadas por el operador de informacion en la planilla de seguridad social.	
La induccion de personal se presenten en forma digital y cuente con material de apoyo entegable al trabajador.		Daño de la plataforma bancaria para el pago de la nomina	
Contratación con Empresa de Servicios Temporales- Ayuda Temporal SAS- Proceso de selección incluyendo la aplicación de pruebas psicotecnicas		Visitas del Ministerio de Trabajo, UGPP.	

Apéndice D Guía entrevista semiestructurada.



**INTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Objetivo: Identificar necesidades en materia de Bienestar Laboral

**ENTREVISTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL EN TRANSPORTES CIUDAD BONITA S.A**

Con la finalidad de identificar y conocer sus expectativas y necesidades en materia de Bienestar Laboral, se le solicita y agradece responder las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. La información recolectada servirá como punto de partida para la estructuración del Programa de Bienestar Laboral, guardando siempre sus datos personales, cuidando el manejo de los mismos y manteniendo el anonimato de quien responde.

<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>Género:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Número de personas que integran su grupo familiar, incluyéndose usted:</b>
<b>Estado Civil:</b>	<b>Número de hijos:</b>	<b>Fecha de ingreso a TCB:</b>

***Preguntas.***

1. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar sus conocimientos y habilidades frente a las responsabilidades de su puesto de trabajo? ¿Qué tipo de capacitaciones considera útiles para mejorarlos?
2. ¿Cómo calificaría las capacitaciones que le ha brindado la empresa hasta el momento?

3. ¿Considera que la empresa escucha y toma en cuenta sus aportes en los diversos procesos llevados a cabo?
4. ¿Está satisfecho con la forma en que se comunica con sus compañeros?
5. ¿Cree que sus compañeros están integrados y se coordinan para la solución de tareas y problemas?
6. ¿Se siente a gusto con su equipo de trabajo?
7. ¿Cuenta con los recursos necesarios para la realización de su trabajo de forma eficiente?
8. ¿Siente que en la empresa reconocen sus logros?
9. ¿Haría alguna propuesta para mejorar su grado de satisfacción en la empresa? ¿Cuál?
10. De las siguientes actividades que han sido implementadas en la empresa ¿Cuáles considera usted que le aportan a su Bienestar Laboral?
  - Celebración de cumpleaños:
  - Actividades recreativas (Ej. Paseos):
  - Celebración novena de aguinaldos:
  - Celebración de fechas especiales (Ej. Amor y amistad, navidad):
11. ¿Cree que es útil llevar a cabo actividades de Bienestar Laboral durante las horas de oficina?
12. ¿Qué resultados esperaría de la implementación de un programa de Bienestar Laboral?
13. Señale algunos o algún grupo de actividades de Bienestar que llamarían su atención:
  - Espacios de integración familiar:
  - Actividades para su grupo familiar (ej. Vacaciones recreativas para sus hijos)
  - Fortalecimiento de relaciones entre compañeros de trabajo:
  - Cursos o actividades que propicien el aprendizaje y mejora de conocimientos y habilidades en diferentes temas de interés:

- Salidas recreativas o convivencias:
- Torneos deportivos:
- Charlas informativas acerca de diversos temas de interés (ej. programas de vivienda, prestamos educativos, etc.):
- Promoción y prevención de la Salud:

14. Frente a otras posibles actividades, señale una o varias opciones que le resultan de interés para el Programa de Bienestar Laboral:

**Actividades deportivas:**

- Gimnasio:
- Fútbol:
- Baloncesto:
- Tejo:
- Bolos:
- ¿Otro?      ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Artísticas y culturales:**

- Teatro:
- Danzas:
- Cine foros:
- Pintura:
- ¿Otro?      ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

15. ¿Qué otras actividades o estrategias, considera importantes para el programa de Bienestar Laboral?

## Apéndice E Codificación Abierta

CODIFICACIÓN ABIERTA			
CATEGORÍA NUCLEAR	CATEGORÍA EMERGENTE	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Satisfacción Laboral	Orientación Organizacional	<u>EA.</u> •F02. •F04. •F05. •F06 •F09. •F10. •F11. •F12 •M13. •M14. •M16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sí."</li> <li>• "Sí, me ha tenido en cuenta en cada proceso."</li> <li>• "Sí, tiene en cuenta las ideas de mejora."</li> </ul>
		<u>EA.</u> •F01. •M15.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Totalmente."</li> </ul>
		<u>EA.</u> •F08.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Siempre se tiene en cuenta la opinión."</li> </ul>
		<u>EA.</u> •F03.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En cuestión de mis labores y cuando tengo una inquietud, sí."</li> </ul>
		<u>EA.</u> •F07. •M17.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No siempre."</li> <li>• "La mayoría de las veces no."</li> </ul>
		<u>RN.</u> • F01. •F02. •F04. •F05. •F06. •F07. •F08. •F09. •F10. •F11. •F12. •M14. •M15. •M16. •M17.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sí."</li> <li>• "Sí, claro."</li> </ul>
		<u>RN.</u> • F03. • M13.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sí muy bien, todo lo necesario."</li> <li>• "Sí, la empresa me ha brindado las herramientas."</li> </ul>

		<p><b><u>RL.</u></b>  • F01. •F02. •F03. •F04. •F05. •F06.  •F08. •F09. •F10. •F11. •M13. •M14.  •M15. •M16. •M17</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sí."</li> <li>• " Sí, claro."</li> </ul>
		<p><b><u>RL.</u></b>  • F07</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No siempre."</li> </ul>
		<p><b><u>RL.</u></b>  • F12</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En ocasiones."</li> </ul>
		<p><b><u>PM.</u></b>  • F01.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Vacaciones."</li> </ul>
		<p><b><u>PM.</u></b>  • F02. •F09. •M14.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Yo me siento muy satisfecha, mientras yo cumpla con mis funciones todo marcha bien y nadie me dice nada."</li> <li>• "Por ahora me ha parecido bien la labor de la empresa en cuanto al personal, por tal motivo me siento satisfecha."</li> <li>• "Ya se han realizado y han sido tenidos en cuenta, por el momento no tengo más."</li> </ul>
		<p><b><u>PM.</u></b>  • F03. •F12.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No sé."</li> </ul>
		<p><b><u>PM.</u></b>  • F04. •F06. •F08. •F10. •F11.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ninguna."</li> <li>• "Hasta el momento no tengo ninguna. "</li> <li>• "No, considero que todo es apropiado."</li> </ul>
		<p><b><u>PM.</u></b>  • F05.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Algunas veces falta darle un poco de importancia a algunos cargos también."</li> </ul>
		<p><b><u>PM.</u></b>  • F07. •M16</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Tener una mejor comunicación con los compañeros de trabajo."</li> <li>• "Mayor comunicación con los equipos y diferentes áreas de la empresa."</li> </ul>

		<p><u>PM.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M13</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Poder crear un programa de incentivos por equipo, el cual estimule el correcto funcionamiento del trabajo en torno del equipo de trabajo."</li> </ul>
		<p><u>PM.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Estructurar mejor los procesos, se está trabajando en ello."</li> </ul>
		<p><u>PM.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M17</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sí, que la persona encargada de hacer los horarios de los turnos, tenga en cuenta los cargos laborales y conozca un poco más de las operaciones."</li> </ul>

<b>Clima laboral</b>	<b>Comunicación e integración</b>	<p><u>SCC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F01. •F02. •F04. •F06. •F08. •F09. •F11. •M13. •M14. •M15. •M16.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sí, con todos."</li> <li>• "Sí."</li> <li>• "Sí, tenemos una comunicación acertada."</li> <li>• "Súper."</li> <li>• "Muy satisfecho."</li> </ul>
		<p><u>SCC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F03.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No respondió</li> </ul>
		<p><u>SCC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F05.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Algunas veces."</li> </ul>
		<p><u>SCC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F07. •M17.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No."</li> </ul>
		<p><u>SCC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F10.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Con los que he tenido contacto no hay ningún inconveniente, aunque hay compañeros nuevos con los cuales no he tratado."</li> </ul>

		<u>SCC</u> • F12.	• "He notado que están predispuestos cuando uno les dice algo."
		<u>IC</u> •F01. •F03. •F04.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En cuestión de trabajo en el departamento de contabilidad sí, y los problemas se resuelven en el comité de convivencia."</li> <li>• "Algunas áreas menos que otras, pero en general sí"</li> <li>• "Sí, cada uno tiene claras sus funciones y sabe integrarlas junto a las demás áreas."</li> </ul>
		<u>IC</u> •F02. •F09. •F11. •M14.	• "Sí."
		<u>IC</u> •F05. •F06. •F07. •F08.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En ocasiones no, pero se ha solucionado."</li> <li>• "A veces."</li> <li>• "No siempre."</li> <li>• "En algunos casos se tienen inconvenientes, pero en equipo de solucionan."</li> </ul>
		<u>IC</u> •F10.	• "En este momento ha sido un poco complicado ya que no he tenido ningún tipo de comunicación con mi compañero, de resto si se ha podido solucionar."
		<u>IC</u> •F12.	• "Falta comunicación y unión."
		<u>IC</u> •M13. •M15.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sí, aunque podemos mejorar."</li> <li>• "Se debe mejorar en el aspecto de trabajo en equipo."</li> </ul>
		<u>IC</u> •M16. •M17.	• "No."

		<p style="text-align: center;"><b><u>GET</u></b></p> <p>•F01. •F02. •F04. •F05. •F06. •F07. •F08. •F09. •F10. •F11. •M13. •M14. •M15. •M16.</p>	<p>•"Sí, tenemos apoyo los unos a los otros y nos complementamos." •"Sí." •"Sí, claro." •"Sí, muy a gusto." •"Súper bien."</p>
		<p style="text-align: center;"><b><u>GET</u></b></p> <p>•F03</p>	<p>•"Lo normal, en cuestión de trabajo."</p>
		<p style="text-align: center;"><b><u>GET</u></b></p> <p>•F12</p>	<p>• "Pues en mi puesto estoy sola y me comunico muy bien con los afiliados."</p>
		<p style="text-align: center;"><b><u>GET</u></b></p> <p>•M17</p>	<p>•"No con todos."</p>

<b>Gestión Humana</b>	<b>Eficacia de las estrategias implementadas</b>	<p style="text-align: center;"><u>SCM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F01. •F02. •F03. •F04. •F05. .</li> <li>•F09. •F10. •F12. •M14. •M15.</li> <li>•M16.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Sí, diplomados, especializaciones, cursos cortos y congresos."</li> <li>• "Sí, las capacitaciones para el manejo de riesgos profesionales han sido útiles. "</li> <li>• "Sí, he recibido capacitaciones en cuestión de estos temas: PQRS, HSEQ cuando los demanda." <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sí, he recibido capacitación tributaria."</li> </ul> </li> <li>• "Sí, claro he tenido el apoyo necesario y capacitación para mi puesto. "</li> <li>•"Sí, manejo de sistemas de operación, coordinación con los proveedores de desarrollo en la implementación y mejora en los sistemas con la satelital Ghost. "</li> <li>•"Sí, capacitación de tipo informativa respecto a las normas vigentes del ministerio de transporte para así poder darle respuestas a los conductores con algunas inquietudes que se les presentan a ellos." <ul style="list-style-type: none"> <li>•"En sistema o la nueva tecnología o que nuestros compañeros nos enseñaran herramientas para ser más eficaz nuestro trabajo. "</li> <li>• "Sí, considero útiles las capacitaciones virtuales."</li> </ul> </li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><u>SCM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F06</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Las capacitaciones que se han recibido han sido considerables</li> </ul> <p>Sería útil, capacitación para tener conocimiento en todas las áreas de trabajo para algún caso de ser necesario cubrir algún puesto."</p>
		<p style="text-align: center;"><u>SCM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F07</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Falta capacitación en Excel y en reglamentación de tránsito cuando llegan nuevas leyes."</li> </ul>

		<p><u>SCM</u></p> <p>• F08. •M13.</p>	<p>•"Sí, he recibido capacitaciones Serían útiles capacitaciones para mejorar la atención al cliente."</p> <p>• "Sí, la empresa me ha brindado capacitaciones para tener mejores herramientas comerciales para tener nuevos clientes. Creería útil una capacitación sobre manejo de servicio al cliente y actualizaciones comerciales. "</p>
		<p><u>SCM</u></p> <p>• F11</p>	<p>•"Ninguna."</p>
		<p><u>SCM</u></p> <p>• M17</p>	<p>•"Sí, pero no las suficientes para mejorar desempeño laboral en cuanto a las apps."</p>
		<p><u>CC</u></p> <p>• F01. •F04. •F06. •F11.</p>	<p>•"Excelentes, se ha brindado para cada necesidad de cada puesto en general por ARL."</p> <p>•"Excelentes, cumplen con los requisitos necesarios. "</p> <p>•"Excelentes."</p>
		<p><u>CC</u></p> <p>• F02. •F03. •F05. •F07. •F08. •F09. •F10. •F12. •M14. •M15. •M16.</p>	<p>•"Muy completas."</p> <p>•"Muy buenas."</p> <p>•"Las que ha dado son buenas y han sido claras."</p> <p>•"Buenas, las ha dictado la ARL Colpatría y Cajasan, han sido excelentes."</p> <p>•"Buenas, por ejemplo, las capacitaciones recibidas sobre cómo cuidarnos del covid fue muy buena."</p>
		<p><u>CC</u></p> <p>• M13</p>	<p>•"Muy buenas, aunque podrían ser un poco más lúdicas y didácticas."</p>
		<p><u>CC</u></p> <p>• M17</p>	<p>•"Regulares, no son programadas con anticipación y casi siempre son en medio del turno."</p>

	<b>Expectativas y necesidades en materia de Bienestar Laboral</b>	<p align="center"><b><u>UAB</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F01. •F02. •F04. •F07. •F08.</li> <li>•F09. •M13. •M15. •M16. •M17.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sí, ya que esto nos ayuda a tener una mejor integración en la empresa." <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Claro que sí."</li> <li>• "Sí, es importante"</li> </ul> </li> <li>• "Si es necesario sí, de lo contrario al finalizar la jornada."</li> <li>• "Dependiendo de la actividad de bienestar que se llevaría a cabo, pero por lo general sí."</li> </ul>
		<p align="center"><b><u>UAB</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F05. •F06.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"En ocasiones por compañerismo y socialización. "</li> <li>•"Pues no siempre, pero se le puede dar manejo."</li> </ul>
		<p align="center"><b><u>UAB</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F12</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No sé."</li> </ul>
		<p align="center"><b><u>UAB</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F03. • F10. • F11. • M14.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"No."</li> <li>•"No siempre, ya que eso interfiere muchas veces en la entrega de nuestras actividades laborales."</li> <li>•"No porque es mejor un horario no laboral, por comodidad."</li> </ul>
		<p align="center"><b><u>RE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•F01. •F02. •F03. •F05. •F06. •F07</li> <li>•F08. •F10. •M14. •M15. •M16.</li> <li>•M17.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Integración general de todas las áreas de trabajo."</li> <li>•"Que se salga de la rutina laboral y dispersemos la mente. Que nos integremos más todos" <ul style="list-style-type: none"> <li>•"Cómo más integración."</li> </ul> </li> <li>•"Tener mejor relación laboral con los compañeros de trabajo." <ul style="list-style-type: none"> <li>•"Reforzar lazos laborales y conocernos más."</li> </ul> </li> <li>•"Mejorar el clima laboral, tener más comunicación y convivencia con todo el equipo de trabajo. "</li> <li>•"La integración con todas las áreas de trabajo de la empresa."</li> <li>•"Que genere integración y mejoras en relaciones interpersonales."</li> <li>•"Espero más unión del grupo de trabajo."</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Un trabajo con más armonía, en algunos casos más descansados "</li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><b><u>RE</u></b> •F04. •F09</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Que cada persona se sienta en un ambiente familiar sin dejar al lado sus obligaciones y funciones."</li> <li>•"Mayor satisfacción del personal de la empresa."</li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><b><u>RE</u></b> •F11</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No sé."</li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><b><u>RE</u></b> •F12. •M13.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Mejor rendimiento del personal y desempeño de las actividades."</li> <li>• "Que motive a los empleados."</li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><b><u>AIP</u></b> •F01.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Ejercicio, aeróbicos, rumba-terapia."</li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><b><u>AIP</u></b> •F02. •F05. •F06. •F08. •F12.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Más eventos de recreación entre los compañeros de trabajo para tener mejor comunicación, más atención al bienestar laboral. "</li> <li>•"Bailo terapia, paseos o actividades en grupo."</li> <li>•"Juegos grupales."</li> <li>•"Rumba terapia, día de picnic integración."</li> <li>•"Hacer actividades que nos ayuden a integrarnos."</li> </ul>

		<u>AIP</u> •F03. •F10. •M13. •M14. •M17.	•"No sé."
		<u>AIP</u> •F04. •F07. •F09.	•"Charlas de nutrición y buen manejo del estrés." •"Charlas de superación personal." •"Tardes de compartir y charlas motivacionales."
		<u>AIP</u> •F11	•"Salud física, actividades ecológicas, programas de acondicionamiento físico y talleres de fortalecimiento en cada una de las competencias."
		<u>AIP</u> •M15	•"Tardes de reconocimiento por logros a fin de mejorar por áreas."
		<u>AIP</u> •M16	• "Actividades para el manejo del estrés, educación financiera, fomentar el buen ambiente laboral y promover la participación activa de los empleados."

