

Política De Bienestar

Bogotá, 29 de julio de 2011 D.C

Trabajo de grado

Señores

BIBLIOTECA GENERAL

La ciudad

Respetados señores.


Yo **DIANA CAROLINA PIÑEROS HENAO**, identificada con cedula de ciudadanía No. 52.900.981 de la ciudad de Bogotá, autora del trabajo de grado.

Titulado **EMPRESAS EXITOSAS E INNOVADORAS A PARTIR DE UNA POLÍTICA DE BIENESTAR** presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de **ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**; autorizo a la Biblioteca General para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- ❖ Los usuarios pueden consultar este trabajo de grado en la página Web de la facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- ❖ Permita la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo para usos que tengan finalidad académica, la reproducción por parte de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y sea en formato CD- ROM o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993 "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Firma y documento de identidad



CC 52.900.981

de Bogotá

Empresas Exitosas e Innovadoras a partir de una Política de Bienestar

Diana Carolina Piñeros Henao

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo lozano.

Especialización Gerencia de Recursos Humanos Bogotá,

Julio de 2011

Tabla de contenido

	Pág.
Índice de graficas	4
Resumen	5
Introducción	7
Justificación	9
Planteamiento del problema	11
Objetivo	13
General.....	13
Específicos	13
Marco Teórico	14
Construyendo una política de bienestar	14
Concepto de política laboral	14
La Política de Bienestar dentro del departamento de gestión humana.....	15
Lineamientos de una política de bienestar en empresas innovadoras	17
Mejores prácticas de empresas innovadoras y exitosas.....	20
Casos exitosos de empresas que ofrecen Bienestar a sus empleados.....	22
Gestión Humana.....	30
Las personas dentro de las empresas	30
El bienestar en las organizaciones.....	32
Calidad de Vida en el trabajo.....	33
Como influye la Cultura Organizacional en el bienestar laboral	35
Las empresas empiezan a reconocer el bienestar en sus trabajadores.....	36
Generalidades de la empresa SaludCoop EPS	38
Metodología	45
Análisis e interpretación de resultados	49
Propuesta Política de Bienestar	62
Conclusiones	64
Recomendaciones	67
Referencias	68

Índice de graficas

Grafica 1. Percepción política de bienestar del Área Administrativa.....	53
Grafica 2. Percepción política de bienestar del Área Asistencial.....	55
Grafica 3. Percepción política de bienestar del Área Operativa.....	58

Resumen

El presente documento es un estudio de caso basado en la Política de bienestar que tiene la empresa SaludCoop EPS de la Ciudad de Bogotá, a través de la identificación de los diferentes lineamientos que ofrece la empresa a cada uno de sus colaboradores, y como esta estrategia empresarial a impactado positivamente, logrando fomentar calidad de vida, compromiso, sentido de pertenencia, satisfacción laboral, crecimiento, conocimiento y cumplimiento de los objetivos empresariales y de esta manera ser una empresa exitosa e innovadora a través de su política de bienestar. Para entender como las empresas pueden implementar una política de Bienestar al interior del área de gestión humana, fue importante revisar diferentes fuentes bibliográficas documentadas en el marco teórico, de igual manera el presente estudio estuvo orientado desde el enfoque mixto, con un alcance descriptivo y el tipo de diseño fue investigación acción, las técnicas que se utilizaron la encuesta y la observación no participante, realizada a una muestra representativa entre los colaboradores de áreas administrativas, asistencial y operativa logrando así; determinar cómo una empresa puede llegar a ser exitosa e innovadora a partir de una política de bienestar, identificar los lineamientos de la política de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, para que sirva como punto de referencia para otras empresas y de este modo llegar a ser innovadoras y exitosas, y por último se propuso una política de bienestar que pueda ser implementada en las empresas que no cuenten con la información y el conocimiento del área de bienestar a partir de un análisis de caso.

Palabras claves: Política, bienestar, empresa, gestión humana

Abstract

This document is a case study based on the Welfare Policy of the company EPS SaludCoop in Bogotá city, through the identification of the different guidelines that the company offers each one its employees, and as this business strategy has impacted positively, getting to promote quality of life, compromise, ownership, labor satisfaction, growth, knowledge and fulfillment of business objectives and in this way to be a successful and innovative company through its Welfare Policy. In order to understand how companies can implement a Welfare Policy into the Human Management area, it was important to review different bibliographic sources documented in the theoretical framework, at the same time it study was oriented from the mixed approach, with a descriptive scope and type of design was action investigation, the techniques used survey and nonparticipant observation, applied to a representative sample between employees of administrative areas, medical care and operative, getting determine how a company can be successful and innovative from a Welfare Policy, identify guidelines for the Welfare Policy of the company SaludCoop EPS in Bogota, to serve as a benchmark to another companies and at the same time become innovative and successful and finally proposed a Welfare Policy that can be implemented in companies that don't have the information and knowledge in the Welfare area from a case study.

Keywords: Politics, welfare, business, human resource management

Introducción

Las organizaciones en el mercado desde los diferentes sectores empresariales brindan mayor atención para algunas áreas o procesos de su empresa tales como el área financiera, área administrativa, área comercial, área operativa entre otras. Sin embargo, algunas empresas consideran importante el departamento de gestión humana si éste cuenta con procesos claramente definidos como selección, capacitación en el cargo, salud Ocupacional, dejando de lado el área de bienestar, olvidando la importancia de este tema, sin darse cuenta que al brindar un buen ambiente laboral, interesarse por su empleado, preocuparse por la calidad de vida y brindar beneficios se puede llegar a lograr que los trabajadores se involucren con los procesos de la empresa, con los objetivos, demostrar mayor aprobación y por ende mayor motivación y productividad, adquiriendo responsabilidad cumpliendo con las expectativas del cargo y de la empresa.

Cuando al interior del departamento de gestión humana no se tienen conocimientos claros del área de bienestar como los lineamientos y programas que se pueden desarrollar, se puede generar ambientes laborales poco productivos donde el personal no se siente valorado, mostrando desconocimiento hacia los objetivos de la empresa, asumiendo una posición pasiva frente a la organización, un bajo compromiso y disminuye su responsabilidad.

El propósito de este proyecto es Determinar cómo una empresa puede llegar a ser exitosa e innovadora a partir de una política de bienestar, teniendo como referencia el estudio de caso de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá.

A través de un análisis de caso donde una empresa evidencia que la armonía laboral, el sentido de pertenencia de las personas hacia la empresa, la responsabilidad y el compromiso

de los trabajadores permiten mejorar los ambientes laborales llevando a cumplir los objetivos organizacionales.

Justificación

En la actualidad, las empresas no pueden desconocer la importancia que tiene el capital humano para el desarrollo de los objetivos organizacionales y la exigencia que el mercado ejerce en las empresas para que exista un departamento de gestión humana, áreas y procesos que promuevan el crecimiento de la organización, tales como una selección de personal adecuada que garantice la idoneidad del capital humano seleccionado y los mejores resultados a través de sus competencias, la contratación del personal, procesos en nómina claramente definidos, cumpliendo con la normatividad y programas en salud ocupacional que garanticen y promuevan la salud de los trabajadores.

Sin embargo, algunas empresas no tienen claramente definidos los lineamientos del área de bienestar, generando en sus trabajadores el desconocimiento de la cultura organizacional de la empresa, pueden existir beneficios para los colaboradores pero el desconocimiento hace que estos no se identifiquen y no se logre el reconocimiento o la participación de los trabajadores, lo que puede generar poco sentido de pertenencia hacia la empresa y sus objetivos.

Al contar con una política de bienestar claramente definida, se podrá reflejar eficiencia laboral, motivación, se afianzará el compromiso de los trabajadores con la empresa, se aumentaran los niveles de satisfacción. En muchas ocasiones las empresas olvidan la importancia del bienestar de sus trabajadores generando ambientes laborales inadecuados tanto físicos como psicológicos, sin darse cuenta que demostrar que el empleador sí se preocupa por el bienestar de sus empleados y brindar un buen ambiente laboral, va a permitir más aprobación por parte del empleado y por ende más motivación para adquirir sus responsabilidades y cumplir con las expectativas de la empresa.

Es por esta razón que el proyecto tiene como objetivo determinar cómo una empresa puede llegar a ser exitosa e innovadora a partir de una política de bienestar, identificar los lineamientos de la política de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, para que sirva como punto de referencia para otras empresas y de este modo llegar a ser innovadoras y exitosas, y por último proponer una política de bienestar que pueda ser implementada en las empresas que no cuenten con la información y el conocimiento del área de bienestar a partir de un análisis de caso.

En el proyecto se brindarán estrategias que puedan implementarse en las empresas y de esta manera ofrecer adecuados ambientes laborales, beneficios y reconocimientos para sus trabajadores y a la vez con la política de bienestar generar un documento con lineamientos claramente definidos que permita a las empresas mejorar los niveles de satisfacción laboral, motivación, sentido de pertenencia, cohesión laboral y una sana comunicación con sus trabajadores y así generar mejores resultados para las empresas.

Con la definición de los lineamientos de la Política de bienestar, se deben reflejar los siguientes beneficios:

- Conocer los lineamientos que hacen parte de una política de bienestar.
- Conocer los programas que hacen parte de una política de bienestar.
- Reconocer el beneficio de la política de bienestar para generar ambientes saludables al interior de cada empresa.

Planteamiento del problema

En la actualidad ninguna empresa independiente de su actividad, o sector, su tamaño puede desconocer la importancia que tiene su capital humano, cuando la empresa le ofrece bienestar a sus trabajadores notablemente puede mejorar la productividad para la empresa, logrando así el éxito y la innovación por la implementación de diferentes estrategias que aportan en la calidad de vida a sus trabajadores. Por este motivo el planteamiento fundamental de investigación para el estudio de caso es: ¿cómo una empresa puede llegar a ser exitosa e innovadora a partir de una política de bienestar teniendo como referencia la política de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá?

Es importante precisar que para el presente estudio de caso se realizó una descripción general de la política de bienestar de la empresa SaludCoop EPS la cual está encaminada en desarrollar una política de bienestar donde todos los colaboradores conocen las directrices que constituyen una base sana para la gestión eficaz del talento humano, destinada a todos los colaboradores tanto en sus acciones como en sus relaciones con los demás y el entorno.

Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones en los colaboradores, cuando una organización está orientada hacia las personas su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en este enfoque.

El marco espacial del presente estudio fue desarrollado en la empresa SaludCoop EPS teniendo en cuenta los colaboradores de diferentes cargos operativos, administrativos y asistenciales contratados directamente con la EPS SaludCoop ubicados en la ciudad de Bogotá.

En el marco temporal el estudio de caso se realizó en el periodo comprendido entre el mes febrero de 2011 y julio de 2011.

Objetivo

General

Determinar cómo una empresa puede llegar a ser exitosa e innovadora a partir de una política de bienestar, teniendo como referencia el estudio de caso de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá.

Específicos

- Identificar los lineamientos de la política de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, para que sirva como punto de referencia para otras empresas y de este modo llegar hacer innovadoras y exitosas.
- Aplicar herramientas metodológicas para el análisis de la política de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá.
- Proponer una política de bienestar que pueda ser implementada en las empresas que no cuenten con la información y el conocimiento del área de bienestar a partir de un análisis de caso.

Marco Teórico

Con el ánimo de identificar los lineamientos que conforman la política de bienestar y el impacto positivo que tiene para la empresa la implementación de esta estrategia empresarial, se revisaron diferentes fuentes bibliográficas de las cuales haré referencia en los capítulos y títulos que conforman la estructura del proyecto de investigación.

Construyendo una política de bienestar

Concepto de política laboral

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que se debe tomar una decisión no será necesario comenzar nuevamente desde el principio. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas también definen las conductas que la compañía espera de los colaboradores. La mayoría de las decisiones sobre el personal pueden ser guiadas por las determinaciones estipuladas en las políticas. ("políticas laborales de la empresa, 2003")

Las políticas nos pueden ayudar en los procesos para dar una uniformidad, para dar un trato justo, tener una acción clara para los diferentes procesos y de esta manera los trabajadores puedan participar y conocer los programas que existen en determinada área de la empresa, cuando las políticas están escritas pueden promover buenas acciones transmitiendo la filosofía de la empresa.

La política de bienestar permite que los trabajadores conozcan los programas que promueve la empresa al interior del área de gestión humana y de esta manera se involucren e identifiquen con ellas, la política de bienestar laboral está orientada a desarrollar en cada una

de las empresas, las habilidades, destrezas y competencias de las personas con el fin que la empresa defina parámetros que permitan brindar al empleado bienestar a través de la experiencia laboral dentro de la empresa.

La Política de Bienestar dentro del departamento de gestión humana

La política de bienestar crea lineamientos claros dentro de la empresa permitiéndole afianzar su cultura organizacional, el compromiso de los trabajadores, el sentido de pertenencia, la motivación, se generan actitudes a partir de las cuales los trabajadores se sienten comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos de la empresa, se fortalece la integración del trabajador y su familia a la cultura organizacional, se restituye en el trabajador su convicción, continuidad y pertenencia en su gestión, se logra en el trabajador un reconocimiento a los beneficios que le ofrece la empresa como la estabilidad laboral, prestaciones sociales, entre otros y valora las condiciones de trabajo ofrecidas, logrando que el trabajador fortalezca la empresa elevando la productividad e impactando en el servicio.

Las prácticas de recursos humanos más conocidas hacen referencia a "selección, formación o capacitación, planes de carrera, evaluación y retribución o compensación, denominadas tradicionales, propias de la administración del personal" (Calderón, 2010, p35).

Sin embargo dentro de estos procesos está implícito el bienestar y como se ha descrito a lo largo del documento, las personas constituyen el principal activo de las empresas, cuando se realiza al interior de las empresas planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, comunicación, incentivos se están promoviendo Bienestar al interior de las empresas generando un clima organizacional adecuado, fomentando condiciones laborales satisfactorias y propicias para el bienestar de todos los empleados de la

empresa con base en las dinámicas propias de la organización, el entorno social, económico y cultural.

Las empresas deben fomentar un equilibrio entre la vida profesional y personal fortaleciendo la motivación, no solo porque refuerza la satisfacción, mejora la productividad, sino también porque tiene una incidencia positiva en la sociedad y permite atraer a nuevos empleados, contagiando la filosofía o el mismo espíritu de la empresa, creando interés, conocimiento y el cumplimiento del plan estratégico de la empresa y fortaleciendo la cultura organizacional.

Para el logro del buen clima laboral, la propuesta de este proyecto se basa en que cada organización debe contar con una política de bienestar dentro del área de Gestión Humana, esta área de la organización a través de diferentes procesos de bienestar generará satisfacción al trabajador y a la empresa para que de esta manera las empresas sean reconocidas por estrategias exitosas e innovadoras.

El plan de beneficios del área de bienestar busca orientar adecuadamente los derechos y necesidades de los trabajadores, complementar y apoyar las políticas generales de la organización hacia los cuales deben dirigirse los esfuerzos y directrices de la misma. Este proceso consiste en la construcción estable y participativa, buscando el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo de los trabajadores, su nivel de vida y el de su familia, aumentando los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo.

Aunque para algunas organizaciones el bienestar laboral es una condición no observable directamente, si es una de las áreas más importantes de toda organización ya que

es allí donde el ser humano pasa gran parte de su tiempo, buscando satisfacer necesidades económicas, sociales y personales que le permiten mejorar su calidad de vida.

Las personas esperan que las organizaciones les ofrezcan un excelente lugar de trabajo, oportunidad de crecimiento, educación, carrera, proyección, reconocimiento, beneficios e incentivos, calidad de vida personal y laboral, si logramos generar en cada trabajador bienestar económico, personal y profesional garantizaremos construir un clima de confianza donde las personas y las organizaciones trabajen por un mismo objetivo y metas que tiene la organización logrando que en la medida en que las personas trabajen motivados, que se desenvuelvan en los ámbitos laborales para los cuales se prepararon y el trabajo responda a la filosofía de vida de cada uno, esa persona se podrá apropiarse de su trabajo, sentirlo como propio, comprometerse aún más y entonces tendrá una enorme satisfacción personal con lo que hace. En ese momento se puede decir que esa persona tiene un sentido de pertenencia que lo identifica con su entorno laboral y satisfacción personal integrando la parte económica y su bienestar dentro de la organización.

Lineamientos de una política de bienestar en empresas innovadoras

Un plan de bienestar para los empleados no se habrá de emprender a no ser que haya alguna compensación para la organización que sea igual o superior a su costo, el principio guía básico debe ser la comparación de los costos del servicio con la compensación del beneficio tangible o intangible para la compañía. (Flippo, 1991, p.464).

Para iniciar un plan de beneficios dirigido a los empleados se debe tener claros algunos fundamentos como lo presenta el autor, "los servicios deben hacer una contribución a la organización, al menos igual a los costo que provoca" (Flippo, et al .,1991,p 465).

Los programas dirigidos a los empleados pueden producir diferentes efectos algunos tangibles u otros intangibles; por ejemplo los beneficios recreativos en una empresa, la compensación para la compañía puede ser intangible, sin embargo se puede ver reflejado en las actitudes del personal, la salud de los empleados, el aumento de la productividad y esta tendría una percepción tangible, otro planteamiento de bienestar con una compensación para la empresa que se puede percibir de manera tangible podría ser el tener cafeterías para los empleados; mejora la nutrición con comida balanceadas ya que los alimentos consumidos de una manera inadecuada podría generar incapacidades, baja productividad después del almuerzo, de esta manera los directivos de las empresas tendrán una justificación en su programa de beneficios a sus trabajadores, logrando así un impacto económico que beneficie a la organización.

De esta manera existen diferentes actividades que pueden llegar a ser implementadas por la empresa sin embargo es importante que la política de bienestar cumpla con algunos fundamentos básicos: "El servicio al empleado debe satisfacer una necesidad real, los beneficios habrán de ser confinados a actividades que favorezcan una eficiencia mayor en el grupo que en el individuo, el costo habrá de tener un beneficio tan amplio como sea posible, se habrá de evitar las connotaciones de paternalismo benevolente en la concesión y administración de estos servicios, los costos de los servicios deberán ser calculados previamente, lo cual hará posible establecer un plan correcto de financiación."(párr. 3).

Con el planteamiento del autor todo plan de beneficios debe tener algunos lineamientos básicos que equilibren los beneficios para el trabajador y la empresa, todo plan de bienestar debe responder a una necesidad real; algunos directivos de empresas creen conocer lo adecuado para sus empleados, el directivo avanza cuando se da cuenta que debe ir al empleado y determinar cuáles son sus necesidades reales, es importante que los beneficios seleccionados cubran un gran número de empleados para lograr un impacto y una participación masiva logrando el reconocimiento de los empleados y la empresa, también es importante que el empleado reconozca los esfuerzos que realiza la empresa para generar bienestar a sus empleados, es recomendable cierto sacrificio del empleado, donde el empleado aporte algo en el servicio y de esta manera tome conciencia y utilice adecuadamente los beneficios.

Los beneficios son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, la empresa puede financiar parcial o totalmente estos beneficios y constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio y de productividad. En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes. (Chiavenato, 2005. P 460)

Los beneficios que pueden estar incluidos en la política de bienestar con el ánimo de brindar mejores condiciones y brindar calidad de vida a sus trabajadores.

Beneficios legales: Prima anual, vacaciones, pensión, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, subsidio familiar, salario por maternidad, horas extras, recargo por trabajo nocturno, capacitación, entre otros. Algunos de estos son pagados por la empresa mientras que otros son pagados por entidades de seguridad social.

Beneficios Voluntarios: Concedidos por la libertad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley, estos pueden ser entregados en bonificaciones, seguro de vida colectivo, restaurante, transporte, prestamos, asistencia médica obtenida mediante convenio, club asociación recreativa, servicio social y consejería, áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental, actividades deportivas, paseos o excursiones programados, fiestas y reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización, estacionamiento privado para los empleados, complementación de la pensión, entre otros.

Mejores prácticas de empresas innovadoras y exitosas

La revista CNN expansión, publica un artículo haciendo referencias a las 25 empresas mejor calificadas por sus propios empleados, (14 de Junio de 2011) “*McDonald’s* y *Coca-Cola* encabezan el ranking de las súper empresas 2009 de la revista expansión; *McDonald’s* se ha mantenido entre las mejores empresas gracias a que ha logrado una perfecta adaptación de sus procesos a los colaboradores, no solo a sus horarios escolares, sino también a su psicología de logros tangibles y ciclos de aprendizaje. En cambio *Coca-Cola* se destaca por la transparencia de su comunicación interna y las posibilidades que abre a sus colaboradores de tener movimientos laterales. (ciudadanosenred.com.mx, 2009)

Empresas como estas con algunos lineamientos y políticas hacen que la estrategia empresarial propicie condiciones para lograr un impacto efectivo en la productividad y en los resultados de los trabajadores y su bienestar.

La revista Dinero.com, publica un artículo el 12 de Julio de 2006, donde menciona las mejores empresas para trabajar en Colombia, la evaluación del *Great place to Work institute*, muestra que en Colombia hay un número significativo de empresas que están cambiando su estrategia teniendo en cuenta el desarrollo de su capital humano convirtiéndose en la mejor estrategia en el mercado, son empresas que se han preocupado por el desarrollo de sus empleados y presentan excelentes resultados de gestión en los últimos años.

La investigación del *Great place to Work institute*, se concentró en factores básicos que determinan el bienestar en los trabajadores proyección y desarrollo de los empleados, imparcialidad para asignar remuneraciones justas, seguridad para sus empleados, reconocimiento en los aportes de los empleados que ayudan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, equilibrio entre la vida personal y laboral de cada trabajador donde la empresa promueve un sano equilibrio entre las obligaciones del trabajo y la familia, el trabajador no puede ser efectivo en su productividad si se logra a costa de su familia.

La mayoría de las personas pasa más tiempo en la oficina que en ningún otro lugar. Esa estadía en el trabajo puede representar la oportunidad para llevar una vida plena o puede ser una carga que se soporta por la necesidad de asegurar un sustento. Las empresas que han entendido esta disyuntiva, han logrado convertir a su base de trabajadores es un motor de desarrollo y gestión de competitividad.

Las que no lo han hecho, probablemente deberían examinar este tema en lugar de buscar la raíz de sus problemas en otra parte, la decisión es sencilla y la experiencia de estos líderes que han identificado *Great place to Work institute* nos muestra la ruta para lograr los mejores resultados a partir de nuestra gente. (dinero.com, 2006)

Casos exitosos de empresas que ofrecen Bienestar a sus empleados

De acuerdo con la evaluación del *Great place to Work institute*, 25 empresas fueron reconocidas en el año 2006 como las mejores empresas para trabajar donde se ha implementado algunas estrategias que brinda bienestar a sus empleados y reconocimiento en el mercado por su éxito e innovación.

Sofasa, compañía que basa su estrategia en la comunicación y lograr el empoderamiento del equipo a través de la generación de ideas que sus empleados realizan y se ponen en marcha.

Colombia Kimberly Colpapel "todos para uno", genera un liderazgo participativo, comunicación abierta en todos los niveles de la organización generada a través de su cultura organizacional.

Almacenes éxito foco en el desarrollo, el clima laboral de la compañía es la principal estrategia para mantenerse en el mercado, fomenta planes de carrera de acuerdo con las competencias y exigencias de la empresa, cuenta con programas de capacitación, pasantías e intercambios, tutorías, reinducción estratégica y gestión de equipos de alto rendimiento.

Rohm & Haas. Preparación "cueste lo que cueste", la compañía realiza inversiones a los empleados de cargos críticos en estudios de posgrado como maestrías y MBA.

Protección. Construir sueños es una razón de ser, el bienestar de los empleados es el objetivo y se encuentra de forma transversal en todo el accionar de la empresa.

Suramericana de seguros. Para formar personas integrales detrás de cada resultado están las personas, la estrategia de la compañía está en invertir en la gestión humana, se estimula el crecimiento de becas y buscar el equilibrio emocional de cada empleado creando espacios para compartir con su familia y crecer profesionalmente logrando resultados laborales.

Suratep. Gestión de competencia, a través de la formación se generan acciones encaminadas al mejoramiento continuo y la calificación de las personas en cuanto a su desarrollo y su desempeño permitiendo que el beneficio de plan de carrera mejore las competencias de sus trabajadores y llegue a fidelizar a sus empleados.

Productos Roche. Una empresa para crecer, todos los trabajadores de esta empresa se identifican con los valores y los objetivos estratégicos de la empresa, también se promueven capacitaciones virtuales, oportunidades de ascensos, cuentan al interior de sus instalaciones con un gimnasio con el ánimo de brindar bienestar físico y mental a sus trabajadores.

Interbolsa. Acciones con valor, cuenta con una estrategia de crecimiento como capacitación, procesos de coaching y retroalimentación permanente, remuneración y

reconocimiento a través de salarios competitivos para maximizar el desempeño de los empleados.

Belstar. Belleza integral, para fortalecer el clima laboral se busca mantener un ambiente informal basada en cortesía y respeto, áreas de puertas abiertas, participativo y receptivo. La motivación es un componente importante para trabajar productivamente a través de planes de trabajo, indicadores y seguimiento periódico buscando la asesoría y el acompañamiento a sus trabajadores.

Telefónica Móviles Colombia Movistar Comunicación para el liderazgo. La comunicación y el liderazgo son la principal herramienta para el crecimiento del talento humano generando espacios de capacitación, la comunicación clara hace que los trabajadores conozcan lo que pasa en la empresa en el área financiero, comercial y organizacional.

Bancolombia. Tan alto como quieras, la estrategia está basada en el plan de carrera a través de la formación integral y la promoción todos los trabajadores tienen posibilidad de crecer personal y profesionalmente.

Microsoft. Una familia adentro y afuera, dentro de la estrategia se promueve el crecimiento del trabajador en el ámbito académico y profesional a través de un plan de desarrollo y entrenamiento donde cada trabajador traza sus metas y la empresa le apoya para alcanzar los logros. La empresa cuenta con un ambiente laboral familiar, relajado y horizontal, oficinas de puertas abiertas y mucho trabajo en equipo, se realizan evaluaciones bidireccionales, se subordinado a jefe y viceversa.

Petrobras. Ética e inteligencia para liderar, su estrategia consiste en integrar los valores y el negocio con las competencias e imaginación.

Compensar. Formar para crecer, El esquema que plantea la empresa se fundamenta en el programa prisma, promovido por la universidad corporativa de Compensar quienes forman a sus empleados en capacitación técnica y preparación sobre temas en crecimiento personal.

Wyeth Consumer Health. Metas claras y concretas, La empresa reconoce que dentro de su estrategia el elemento más importante de su esquema de negocio es el recurso humano, dentro de sus programas como el *Performance Management* y el individual *Development*, promueve que cada uno de sus talentos evalúe con el comité gerencial los resultados de su trabajo, proponga estrategias para mejorar y exponga sus expectativas de crecimiento dentro de la organización esta estrategia hace parte de sus planes de carrera y resultados de la compañía, cuenta con canales de comunicación abiertos al interior de sus áreas.

McDonald`s. Confianza en su gente, la empresa ofrece variados programas de reconocimiento y capacitación interna, cuenta con una identidad y pertenencia corporativa, ofrece a su recurso humano facilidades en su horario laboral que es escogido por el trabajador dependiendo de sus actividades de estudio o familia, ofrece plan de carrera dentro de la empresa.

Construcciones El Cóndor. Tras las mejores personas, implementa en su estrategia programas de capacitación basada en un modelo de competencias, realiza valuaciones de desempeño anuales para determinar planes de acción y fijar curvas salariales.

Proexport. Todo es medible, cuenta con un esquema de medición y de compensación variable para sus funcionarios, ofrecen bonos e incentivos por el cumplimiento de metas individuales favoreciendo así el trabajo en equipo.

Yanbal. De las tinieblas a la luz, la estrategia se implemento a través de un modelo de gestión de desempeño, se empoderaron a los jefes, se promovieron espacios de capacitación, se brindaron espacios para tener en cuenta las ideas de cada trabajador para hacer más eficientes las operaciones, se garantizo equilibrio entre la vida personal y profesional de cada trabajador.

Leasing Bancolombia. Crecer sin límites. La empresa ha diseñado programas de crédito con bajas tasas de interés para que cada empleado pueda adquirir vivienda o educación generando oportunidades para sus empleados, promueve transparencia en los procesos de la empresa como selección y promoción, genera espacios de retroalimentación en su desempeño y realiza reconocimientos públicos de esta manera incentiva a sus trabajadores.

Diageo Colombia. Trabajo para ser felices, La estrategia que plantea la empresa se concentra en el desarrollo de las capacidades de cada trabajador comprometidos por su profesionalismo, mejorando resultados y como personas felices, la empresa fortalece entrenamientos para desarrollar el talento, promueve evaluaciones de desempeño, plan individual de competencias, los empleados escogen al interior de la empresa un líder para que

sea coach o coordinador y este ayude a cumplir las metas, manejar el tiempo y a las personas, se trabaja en equipo y se valora el recurso humano, la empresa cuenta con el plan de carrera a través de ascensos y crecimiento accediendo a cargos superiores.

Susalud. Coherencia para crecer, la estrategia se basa en transparencia y profesionalismo que se proyecta cada uno de sus empleados teniendo como fundamento la ética, la empresa fomenta en sus trabajadores formación académica, ascensos lo que genera un buen servicio a sus usuarios.

GoodYear. Cambio de llanta, se inicio un cambio tecnológico para la empresa, se realizo una inversión en planta y con esto un cambio en la producción. La empresa busco la participación y empoderamiento de los trabajadores implementando un programa de formación para el recurso humano con competencias más calificadas, la empresa promovió procesos de formación donde los trabajadores viajaban al exterior generando una posibilidad de crecimiento profesional y fortalecimiento empresarial.

Laboratorios Wyeth. Disciplina y lúdica los resultados, como eje de su política esta compañía farmacéutica invierte para que su equipo cuente con profesionalismo, alta calidad técnica y creatividad, dentro de sus principales estrategias se encuentra la motivación, el desarrollo y el reconocimiento de los talentos, cuentan con un plan de carrera, promueven actividades de esparcimiento, como yoga, culinaria, fotografía y música que pueden incorporar en su estilo de vida.

Ricardo Torres Tono, socio consultor de Maximizar Equipo Consultor Ltda, en un extracto de charlas a las que ha asistido rescata que las empresas que cuenta con un gran capital humano y a su vez hace parte de su estrategia empresarial han logrado éxito.

A continuación encontramos los beneficios que las empresas del país han obtenido gracias al bienestar organizacional.

Arturo calle, argumenta tener las puertas de sus oficinas abiertas para cualquier aspecto que necesiten sus colaboradores, en cualquier área, además tiene una filosofía donde argumenta que todos los trabajos son dignos y de esta forma se les debe dar la misma importancia.

El señor Eduardo Macias de *Crepes & Waffles*, argumenta que “la participación de todos los empleados en la compañía es vital porque como lo digo ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros” y objeta que la empresa debe hacer mucho para facilitarles un mayor bienestar a todos sus empleados en materia de vivienda, salud, educación y recreación. Uno de sus principales objetivos dentro de su plan de bienestar es tener convenio con constructoras para poder facilitarles a sus empleados un lugar digno donde vivir, donde en primera medida le da prioridad al tema de vivienda y bienestar en el núcleo familiar.

Mario Hernández también empresa del sector real, tiene como filosofía darles a sus colaboradores todo el apoyo y hacerlos sentir también bien que logren unirse al sueño de ser los mejores. Una de sus mejores estrategias en el programa de bienestar que manejan es darle a sus jóvenes trabajadores, la oportunidad de laborar en Europa, en el mes de julio, con el fin de que conozcan nuevas tendencias y culturas.

Quala multinacional de consumo masivo, demuestra que la meritocracia, los incentivos al mejor empleado, jefe de área de gerencia y el desarrollo de programas que le permiten conservar y mejorar el perfil de cada uno de los empleados es la mejor estrategia para mantenerse como la empresa más destacada del sector.

Es importante aclarar que todas las organizaciones en general hoy en día identifican que dentro de sus objetivos y estrategias para lograr el éxito deben incluir temas de bienestar a sus colaboradores, un informe de la consultora de la *Pricewaterhouse Cooper* sobre gestión de recursos humanos resalta la importancia que es medir qué tan feliz se encuentra un empleado dentro de la organización, pues esto de manera directa puede contribuir al cumplimiento de objetivos. Se argumenta también que como se le da importancia a temas financieros y comerciales, las organizaciones también se deben preocupar por la calidad de vida que tienen sus empleados, no sólo dentro de su trabajo sino a nivel personal.

Para ampliar un poco más el panorama y la incidencia que tienen algunas empresas al implementar los planes de bienestar, la empresa consultora **ACRIP** Federación Colombiana de Gestión Humana que reúne a Directivos y Gerentes de Recursos Humanos de todo el país, realizó en el año 2009 una investigación de beneficios que las empresas en general brindan a sus trabajadores, algunos de estos beneficios hacen referencia al complemento de compensación que reciben los trabajadores como reconocimiento a su labor dentro de una compañía; este tipo de esquemas han venido siendo acogidos por las empresas, ya que permiten de manera simultánea la retribución y retención del empleado, lo anterior, como consecuencia del carácter social, proporcionar estabilidad tanto a las condiciones de vida del trabajador como a las de sus familias.

Algunas empresas pueden ofrecer beneficios como asignación de vehículos, membrecía a club, chequeo médico, seguro de vida, auxilios de alimentación, transporte, educación, primas, primas extralegales, auxilios prestados en dinero y beneficios relacionados con préstamos, seguros, salud, recreación, otros beneficios que han aumentado su protagonismo dentro de la asignación de beneficios es la de los bonos de alimentación, productos de canasta familiar y gasolina, los cuales representan provecho tanto para la empresa como para el empleado. En el caso del trabajador, este bono representa un mayor ingreso sin retención en la fuente y no se considera como constitutivo de ingreso gravable, siempre y cuando no supere un monto designado por ley, para la compañía significa un ahorro sustancial en relación a sus costos laborales (aportes parafiscales, aportes de salud, ARP, pensiones, entre otros).

Gestión Humana

Las personas dentro de las empresas

Diferentes factores están impactando los negocios de hoy y del futuro. Algunos de ellos son ocasionados por cambios en el contexto mundial y local (globalización, diversidad, cambios demográficos y transformaciones culturales); otros por la evolución que han tenido las empresas y su papel en la sociedad (conocimiento de riqueza, visión sistemática de la competitividad y responsabilidad social empresarial). Otro conjunto de factores proviene de las exigencias de una manera diferente de percibir y orientar la gestión de las organizaciones: revalorización de la innovación, importancia de las capacidades organizacionales, valoración del trabajo no manual, nuevo contrato psicológico. Normalmente esto tiene repercusiones sobre la gestión humana. (Calderón, 2010, p. 19).

La innovación y las exigencias del mercado han hecho que las empresas dentro de su estrategia empresarial implementen el área de gestión humana y de esta manera tengan un papel importante y más activo, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades básicas e individuales y lo puede lograr mediante su participación en la organización, esto debe ser recíproco, necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales y satisfacer las necesidades de la empresa. Es importante brindar una sana interacción entre el empleado y la organización, algunas organizaciones les brindan a sus empleados seguridad, estatus, remuneración, incentivos, reconocimiento logrando así un empleado comprometido con la organización.

Se identifica que al interior de las empresas en el área de gestión humana se cuenta con una política de bienestar, siendo esta la que ofrece lineamientos con el fin de brindar a los trabajadores beneficios, calidad de vida, programas que apunten al mejoramiento continuo de los trabajadores, diagnosticar y atender las necesidades de su personal, con el fin de orientar al logro de los objetivos a través del trabajo en equipo, el clima organizacional de bienestar y satisfacción. En la actualidad es importante la toma de conciencia y la implementación de estrategias para lograr organizaciones que propicien bienestar y condiciones psicosociales saludables.

Sin embargo en la actualidad la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen en la gente, es de esta manera como los recursos humanos son considerados una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permiten consolidar los objetivos de la organización, logrando grandes cambios llevando a las empresas a obtener mejor rentabilidad, productividad y reconocimiento de sus trabajadores.

El bienestar en las organizaciones

Para alcanzar los anteriores propósitos es importante distinguir los campos del bienestar social laboral teniendo en cuenta áreas como salud, vivienda, educación, recreación, cultura, con el ánimo de explorarlas y detectar en qué medida están siendo debidamente atendidas y fijar una postura respecto a las acciones que le competan a cada entidad en la relación con las mismas, el estudio de la calidad de vida laboral y la cultura organizacional complementan el bienestar del funcionario. (Isaza, 1994, p. 6)

De acuerdo con lo anterior, es importante orientar las acciones de bienestar directamente al recurso humano quien nos orientará en la determinación de las necesidades y la manera de satisfacerlas.

En la medida que una política general de bienestar y la estrategia para que su ejecución respondan a las necesidades de la empresa, promueva un servicio efectivo, reflejará eficiencia laboral, motivación y se afianzará el compromiso, el bienestar para una organización se logra por medio de planes, programas y proyectos, que involucran elementos buscando mejorar la cotidianidad laboral, a su vez la condición personal, familiar y social, busca orientar los derechos e intereses de los trabajadores, complementar y apoyar las políticas generales de la organización hacia los cuales deben dirigirse los esfuerzos y directrices de la misma.

Este proceso consiste en la construcción estable y participativa, buscando el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo de los trabajadores, su nivel de vida y el de su familia, aumentando los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo, apuntando al logro, teniendo en cuenta el objetivo organizacional.

Aunque para algunas organizaciones el bienestar laboral es una condición no observable directamente, si es una de las áreas más importantes de toda organización ya que es allí donde el ser humano pasa gran parte de su tiempo, buscando satisfacer necesidades económicas, sociales y personales que le permiten mejorar su calidad de vida.

Calidad de Vida en el trabajo

Según Isaza (1994), Mirvis y Lawler (1984), propone un concepto de calidad de vida en los siguientes términos: "un buen ambiente de calidad de vida laboral se define como aquel que atrae la vinculación de los empleados, los entrena y los desarrolla, los promueve y les proporciona experiencias de trabajo enriquecedoras, los invita a participar en decisiones relativas al puesto de trabajo y los asuntos organizacionales, al mismo tiempo les provee empleo estable, adecuados ingresos y beneficios, trato justo y un lugar de trabajo seguro" (Isaza, et al,1994, p 78).

No es fácil obtener una definición general para la calidad de vida, dado que la realidad de la calidad de vida es percibida de manera diferente y en ocasiones subjetiva por las personas, pueden influir aspectos como la educación, su experiencia en el trabajo y en otros sectores de su vida como la familia, la comunidad, la recreación, su nivel de ingresos, su posición jerárquica, sus expectativas y otras circunstancias específicas que determinan en cada persona una comprensión diferente de su realidad.

Mirvis y Lawler (1984) "consideran que los criterios de calidad de vida en el trabajo son amplios y diversos, y que éstos se deben a la concepción que se tienen desde distintas

disciplinas y a las concepciones cambiantes de empresas y empleados. A pesar de esto, existen dos aspectos comunes en la definición de calidad de vida en el trabajo: 1. Las características del trabajo y del ambiente de trabajo que afectan la vida laboral de los empleados; 2. Los criterios de seguridad y bienestar” (Isaza, et al, 1994).

Las empresas deben contribuir a la calidad de vida y el desarrollo de sus trabajadores ya que cuando un trabajador percibe en su ambiente de trabajo, un ambiente satisfactorio, propicio para su desarrollo, un ambiente donde sienta que es importante su participación con relación con su puesto de trabajo, beneficios como trabajo estable, ingresos y compensación adecuada, trato respetuoso y justo, un trabajo y la garantía de la satisfacción de sus necesidades fundamentales, estamos generando bienestar.

Las anteriores consideraciones hacen parte fundamental de la calidad de vida en el trabajo en la perspectiva del trabajador y de la responsabilidad social de la organización. Conviene adicionar que la calidad de vida así entendida sólo puede ser una realidad cuando asume el trabajador una posición y un compromiso activo, cuando el mismo se constituye en un agente de calidad de vida no sólo para él, sino también para quienes comparten la misma realidad empresarial.

El bienestar en las áreas de trabajo consiste en gran medida de las condiciones económicas, sociales, administrativas, organizacionales, tecnológicas que llevan a satisfacer las necesidades básicas del trabajador permitiendo impactar positivamente. Sin embargo el bienestar laboral surge del compromiso de la sociedad, de la empresa y del individuo. Será imposible que el trabajo sea una experiencia digna, constructiva y enriquecedora si alguno incumple su responsabilidad.

Como influye la Cultura Organizacional en el bienestar laboral

Siliceo, A, Casares, D, González, J, (1999) definen la cultura organizacional como, “el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales”. (Casares, 1999 p.9)

La cultura organizacional es la manera en la que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene sus orígenes en un conjunto de creencias y valores compartidos, cuando las organizaciones están institucionalizadas, asumen una vida propia trascendiendo a sus miembros y adquiriendo una identidad, a su vez produce que haya un entendimiento común entre los integrantes sobre lo que es un comportamiento correcto y fundamentalmente significativo. Es a través del conjunto de creencias y valores que la cultura existe a un nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento, su modo de pensar, actuar y sentir.

Es por este motivo que la cultura organizacional es uno de los aspectos fundamentales para proyectar identidad a las empresas, en muchas oportunidades las directivas de la empresa se encuentran encargadas de construir al interior de las empresas los lineamientos en donde los empleados difundan su aptitud para comprender la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje, que les permita capitalizar conocimientos nuevos.

La comunicación es el elemento clave para el cambio de cultura y la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

La cultura organizacional tiene como función: La identificación, que sería la función que hace la cultura, la personalidad de la organización, cada organización tiene un perfil de personalidad propio este perfil es el que potencia el reconocimiento de la empresa. Cuando las empresas se preocupan por brindar al empleado beneficios que ayudan a mejorar la calidad de vida laboral y al tener definida la cultura organizacional que identifica a la empresa y a la vez al empleado, se logra alcanzar el bienestar, estímulos para el empleado, él se identifica proyectando un valor agregado en su labor y reconociendo a la empresa.

Las empresas empiezan a reconocer el bienestar en sus trabajadores

La evolución de la gestión humana se origina a la par con la consolidación de la empresa capitalista industrial en la segunda mitad del siglo XIX. El surgimiento del nuevo modelo de producción en contraposición con el modelo artesanal, generó una revolución tecnológica, la división del trabajo, identificación de unos factores de producción, entre ellos la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera. Lo anterior generó en primer lugar un choque entre empresario y obrero y conflictos que en muchos casos condujeron a situaciones violentas y a que las condiciones del trabajo afectarían la salud física y mental del trabajador así mismo el comportamiento en el sitio del trabajo acarreó dificultades en la productividad. (Calderón, 2010, p. 3).

Desde los inicios, antes de surgir el área de gestión humana, aquella que se preocupaba por las condiciones y las necesidades del trabajador en los ámbitos laborales y que poco a poco se ha venido considerado un aspecto importante para que las empresas brinden ambientes saludables al trabajador para mejorar su productividad, brindarle espacios de participación y la autorrealización, procurando que a través de la conservación física y

mental, podamos estimular un mayor rendimiento, lograr la adaptación del trabajador a la cultura organizacional de la empresa y de esta manera generar satisfacción laboral y motivación hacia los logros alcanzados por el trabajador dentro de la empresa, adquiriendo mayor sentido de pertenencia.

Por otro lado dentro de los avances en gestión humana se evidencia un gran aporte logrando avances significativos en la gestión humana dentro de las empresas, muchos de ellos aun se encuentran vigentes, estos hacen referencia a la importancia de la selección del trabajador, su entrenamiento, y la garantía de un sistema equitativo de salarios, de esta manera se buscaba la estabilidad del trabajador, preocupándose por el proceso de adaptación y entrenamiento, buscando la eficiencia, la iniciativa, la creatividad y autonomía del trabajador es así como se refleja que desde hace algunas décadas el recurso humano es una peldaño clave para las empresas donde el trabajador ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales y donde el empleador debe preocuparse por el bienestar en su empresa.

Generalidades de la empresa SaludCoop EPS

Desde 1990, y bajo la más genuina filosofía cooperativa, se empezó a gestar la idea de crear una cooperativa que prestara servicios de salud con la mejor calidad humana y técnico científica del país, bajo los principios de equidad e inclusión social, definida la reforma a la Seguridad Social en Salud, se promulgó la Ley 100 de 1993, que reformó radicalmente la seguridad social. Allí confluyeron las voluntades y los visionarios: los principales empresarios del cooperativismo colombiano la Equidad Seguros revivió la iniciativa de constituir en esta ocasión una Entidad Promotora de Salud, con el apoyo de los fundadores con experiencia en salud (Coomultrasan, COODAN, Clínica Juan N. Corpas, Laboratorios Labfarve, Escuela de Medicina Juan N. Corpas, etc.) quienes coincidieron en la necesidad de que estas entidades sin ánimo de lucro se uniesen para lanzar un modelo de atención al alcance de todos los colombianos. (EPS, 2003)

Así el 10 de Octubre de 1994 se realizó la Asamblea de Constitución de SaludCoop, Entidad Promotora de Salud, Organismo Cooperativo de segundo grado, con la participación de 39 entidades. En el mes de abril de 1995 bajo la orientación e impulso del doctor Carlos Palacino Antía, se inició formalmente la afiliación de usuarios, los primeros usuarios empezaron a cotizar en el mes de Mayo, con una clara estrategia social: hacer presencia en municipios apartados y zonas rurales. (EPS, 2003)

Desde 1996 inicia una amplia labor de ampliación de cobertura en todo el país, incluyendo ciudades pequeñas y municipios, donde la población requería un apoyo en salud cercano y acorde con sus expectativas. (EPS, 2003)

En 1998 se inaugura la primera clínica SaludCoop de alta complejidad en Bogotá, con la cual la EPS inicia el desarrollo de proyectos similares en las principales ciudades del país, en alianza con prestigiosas instituciones. Fruto de esta tarea, hoy están en servicio 36 clínicas al servicio de nuestros usuarios, en las principales ciudades del país. El cubrimiento y la gestión asistencial y administrativa ubican a SaludCoop EPS como la Entidad Promotora de Salud Líder en el sector privado, además de ser una de las empresas con mayor impacto social a favor de la población colombiana.

A partir de 2001, SaludCoop lidera la creación de varias empresas de origen cooperativo, cuyas actividades son conexas y complementarias con la prestación de servicios de salud, como confecciones hospitalarias, lavandería, seguridad, informática, comercialización, etc. De esta manera consigue el suministro de bienes y servicios de alta calidad y a un precio razonable, para garantizar la sostenibilidad del sistema y adicionalmente promover el empleo, el bienestar social y el desarrollo socioeconómico del país. En el año 2002 SaludCoop adquiere a Cruz Blanca EPS, una empresa con más de 500.000 afiliados actualmente. Un año después se formaliza la adquisición de Cafesalud EPS. (EPS, 2003)

Hoy, quince años después de su creación, SaludCoop se ha convertido en un grupo empresarial, y se encuentra entre las 20 empresas más grandes de Colombia, y es la primera en generación de empleo. Un ejemplo de iniciativa cooperativa y de gestión transparente.

Estas metas se han logrado inspiradas en el sueño solidario del bienestar común y la equidad. De cara al futuro, la compañía buscará ser la más reconocida por la calidad de sus servicios. Por eso trabaja continuamente en el fortalecimiento de una cultura de servicio, apoyada en programas de capacitación continuada para el personal médico asistencial y en la conformación de un grupo de colaboradores comprometidos con la empresa y con el país. (EPS, 2003)

Para la gestión del talento humano todas las áreas de las distintas empresas del grupo SaludCoop deben apoyarse en las políticas y directrices definidas desde la dirección nacional de desarrollo humano. Atraer, vincular y mantener colaboradores con altos niveles de desempeño, motivación y desarrollo humano sin distinciones de nacionalidad, raza, religión, género o edad, para garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos del grupo SaludCoop, buscando promover condiciones entre los colaboradores para que a partir del desarrollo de sus competencias, actitudes e idoneidad, se puedan generar los resultados esperados en procura de alcanzar la misión institucional aplicando prácticas de gestión humana que incorporan los principios éticos en armonía con las políticas de la institución y el ordenamiento jurídico colombiano referentes al talento humano. (EPS, 2003).

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, donde el principal objetivo es realizar una descripción de las principales estrategias implementadas por las empresas SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá y para nuestro estudio de caso se identificaron los beneficios más reconocidos por los colaboradores que desempeñan cargos operativos, administrativos y asistenciales de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá.

Para este estudio de caso se referenciará la política de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá que tiene como fin fomentar condiciones laborales satisfactorias y propicias para el bienestar y el desarrollo que se reflejen en un clima organizacional adecuado para todos los colaboradores, con base en las dinámicas propicias de la organización y el entorno social, económico y cultural. Esta misma política promueve que exista un equilibrio entre la vida profesional y personal, ya que esto fortalece la motivación, no solo porque refuerza la satisfacción y la lealtad sino porque tiene una incidencia positiva

en la sociedad y permite atraer y motivar a los colaboradores a través de los siguientes lineamientos : (EPS, 2003)

Primero es el **plan de beneficios** cuenta con los siguientes procesos:

Plan de carrera: (Traslados, ascensos y convocatorias). La empresa brinda oportunidades a sus colaboradores para ubicarse al interior de la empresa en otro cargo teniendo en cuenta sus habilidades, competencias, antigüedad y compromiso con la empresa a través de las **convocatorias** internas se postulan diferentes vacantes que puede ocupar un colaborador ya vinculado y de esta manera puedan **ascender** en la empresa y mejorar su perfil profesional y calidad de vida.

Por otro lado la empresa ofrece **traslados** donde por motivos personales los colaboradores se ven obligados a trasladarse de sede o ciudad, la empresa evalúa la necesidad del colaborador, la disponibilidad de vacantes y el cargo para realizar el traslado en una vacante disponible dentro de la empresa y se le da prioridad a el colaborador que la solicita.

Reconocimientos “*soy un ser humano con vocación de servicio*” a través de la página interna de la empresa se dan a conocer aquellas felicitaciones que los usuarios radican por el compromiso y excelente servicio brindado por los colaboradores de la empresa, reconocimiento fechas especiales (mensajes dirigido a los colaboradores en fechas especiales como cumpleaños, fechas reconocidas socialmente y reconocimiento a las profesiones de la empresa en su día).

Comunicación abierta y permanente a través de la página interna (link sin barreras, líderes talento Humano), la empresa brinda herramientas y recurso humano que está

en contacto permanente con los colaboradores para escuchar las inquietudes y sugerencias que pueden presentarse al interior de la empresa y de esta manera mejorar el ambiente laboral.

Cooperativa de ahorro y crédito (**Progressa y Destinar**), con el ánimo de fomentar calidad de vida en los colaboradores de la empresa SaludCoop EPS, por medio de la cooperativa de ahorro y crédito se incentiva en el colaborador el ahorro programado y de esta manera el colaborador pueda adquirir préstamos para vivienda, automóvil, educación, libre inversión y convenios con diferentes entidades.

El segundo lineamiento es **bienestar** que cuenta con los siguientes procesos: actividades artísticas y de esparcimiento.

Festival Talentos, se promueve que el colaborador participe en algunas modalidades artísticas como danza folclórica, danza moderna, agrupaciones y solista, de esta manera se postulan representando a la empresa, son calificados por jurados reconocidos, cuentan con un instructor que los forma para la competencia, se premia la mejor agrupación y la mejor comitiva permitiendo que los colaboradores y la familia se integre en este espacio.

Evento anual de calidad, se promueve durante el año una campaña de calidad, las directivas sugieren el tema a fortalecer de acuerdo a los estándares y al finalizar el año en un espacio familiar las directivas de la organización brindan un informe gerencial a todos los colaboradores de la empresa e informan el estado de la empresa para que el colaborador conozca el rendimiento y el impacto de su trabajo en los objetivos de la empresa.

Evento de fin de año, se brinda un espacio de integración para todos los colaboradores deseando los mejores éxitos personales, familiares y profesionales para el próximo año.

Convenio con la caja de compensación, por medio de la caja de compensación se promueven espacios donde la caja visita a los colaboradores en su sitio de trabajo y dan a conocer los beneficios en recreación, vivienda, capacitación formal e informal, convenios.

Olimpiadas deportivas, los colaboradores forman equipos para inscribirse en diferentes competencias como bolos, tenis, fútbol, natación, baloncesto, se da inicio al campeonato donde se generan espacios para una sana competencia, se promueve la salud, el ejercicio y se integra a la familia, se finaliza con una premiación y reconocimiento al esfuerzo del equipo mejor calificado en cada competencia.

Capacitación virtual **olimpiadas del saber, Salus Holos, Salus Kedos** a través de la página interna de la empresa y presencial en auditorios de la empresa se brindan capacitación en Habilidades Gerenciales Coaching, capacitación enfocada en competencias técnicas, crecimiento y calidad de vida, inducción y re inducción estratégica, macroruedas consiste en una feria del conocimiento, capacitación brigadistas y acompañamiento en salud ocupacional a las sedes.

Cafeterías y restaurantes, la empresa brinda espacios ubicados en cada sitio de trabajo dotadas de hornos, mesas y TV para tomar un descanso de 15 minutos durante la jornada. También se cuenta con cafeterías y restaurantes en cada sede ofreciendo una alimentación sana y balanceada a un bajo costo con respecto al mercado, se promueve una Valera y se premia la fidelidad con un vale más para almuerzo.

De esta manera la empresa promueve bienestar a sus colaboradores a través de varios incentivos tangibles e intangibles logrado ser reconocidos y valorados en cada uno de sus trabajadores, llevándola a ser una empresa que se preocupa por el bienestar de sus

trabajadores por esto cuenta con una política de bienestar que le permite ser exitosa e innovadora.

SaludCoop EPS ha logrado ser la EPS de mayor reconocimiento por su función y compromiso social con Colombia siendo una empresa líder en el sector, cuenta con una participación en el Mercado de acuerdo con los datos reflejados en el año 2009 en los informes realizados por ACEMI. SaludCoop EPS mantiene su liderazgo como la EPS número uno del ranking de participación en el mercado con el 23,35% de la población activa, seguida por Coomeva y Salud Total. En este ranking CAFESALUD EPS y CRUZ BLANCA EPS tienen una participación del 4,76% y 3,78% respectivamente, para consolidar la participación como grupo en el orden del 31,89%, en los últimos 10 años SaludCoop EPS ha logrado a partir de su estrategia de integración vertical crecer convirtiéndose en Grupo empresarial SaludCoop, lo que la ha llevado a mejorar sus utilidades, empoderando su recurso humano, promover empleo a través de sus diferentes empresas logrando consolidarse como una empresa colombiana exitosa e innovadora.

Metodología

Teniendo en cuenta el objetivo del estudio de caso, el enfoque que lo orientó fue de carácter mixto, ya que en lo cuantitativo generaliza los resultados encontrados en un grupo o muestra, a un universo o población, así mismo explica y predice los fenómenos buscando regularidades y relaciones causales para el bienestar de los colaboradores de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, también este enfoque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías. ((Hernandez y Baptista, 2006) y en lo cualitativo reconstruye la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social, no pretende generalizar resultados obtenidos en la muestra, su meta principal es describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de la experiencia de los participantes.

Para este caso La herramienta metodológica seleccionada fue la aplicación de la encuesta que es “Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población”. (RRHH el portal de estudiantes de RRHH Segmentación de mercados, 2002),

Esta determinará los lineamientos implementados al interior de la empresa para el bienestar del trabajador y cómo estos han generado calidad de vida, satisfacción laboral, liderazgo, cohesión laboral y en general aspectos que mejoran a través de una política las condiciones laborales de los colaboradores de la Empresa SaludCoop EPS. El alcance de la investigación es descriptivo ya que se basa en la definición de los lineamientos de una política de bienestar, así mismo busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y el tipo de diseño es investigación-acción porque la finalidad

es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas , a su vez se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales, este tipo de diseño también pretende propiciar el cambio social, transformando la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación, así mismo los participantes que están viviendo un problema son los que están mejor capacitados para abordarlo en su entorno natural.

Para la investigación se realizó una descripción de las principales estrategias implementadas por algunas empresas de Bogotá de diferentes sectores y para nuestro estudio de caso se identificaron los beneficios más reconocidos por los colaboradores que desempeñan cargos operativos, administrativos y asistenciales de la empresa SaludCoop EPS.

Para alcanzar este propósito se utilizó como método de recolección de la información la encuesta, el instrumento mediante el cual se operacionalizó esta técnica fue un cuestionario (ver anexo 1), que fue elaborado de la siguiente manera: las preguntas de la 1 a la 10 que da cuenta del Liderazgo fue tomado de un instrumento institucional utilizado en la empresa, modificado en algunas de sus preguntas, las preguntas de la 11 a la 47 se elaboró teniendo en cuenta la importancia de conocer la opinión y el funcionamiento de la organización frente a la política de bienestar implementada en la empresa, esta encuesta fue aplicada a los colaboradores de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá de las áreas Administrativa, asistencial y operativa , además se trabajó la observación directa no participante llamada también observación externa que se caracteriza porque el observador no pertenece al grupo que se estudia, la principal ventaja de esta observación consiste en que el observador puede dedicar a ella toda su atención y realizar anotaciones a medida que se

originan los fenómenos objeto de indagación, en la presente investigación fue utilizada con el fin de complementar las otras técnicas y registrar el lenguaje no verbal.

La población con la cual se realizó el estudio de caso y que constituye la unidad de análisis de investigación son los colaboradores de la Empresa SaludCoop sede Bogotá, del área operativa, administrativa y asistencial. Se trabajó con una muestra de treinta (38) colaboradores de la empresa SaludCoop ciudad de Bogotá de las Areas Administrativa, operativa y asistencial, **teniendo en cuenta** que los colaboradores contratados por la nómina de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá corresponde a 60 personas que es el tamaño de la población y un margen de error del 5%, con un 50% de probabilidad para que la muestra sea representativa, con un nivel de confianza del 95%.

Teniendo en cuenta lo anterior la encuesta se aplicó en base a los objetivos específicos a treinta y ocho (38) colaboradores de la Empresa SaludCoop EPS sede Bogotá, de las áreas Administrativa, operativa y asistencial, **teniendo en cuenta** el área en que se desempeña, el conocimiento que tiene de la empresa, la disposición del tiempo para contestar la encuesta y más de dos (2) años de antigüedad en la empresa

Para llegar a realizar la sistematización de la información, se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

1. Diseño y selección de las preguntas de la encuesta para ser aplicadas a los treinta y ocho (38) colaboradores de las áreas Administrativa, operativa y asistencial de la empresa SaludCoop EPS sede Bogotá.
2. Aplicación de las técnicas en la Empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá a los treinta y ocho (38) colaboradores distribuidos así: del área Administrativa (14 personas),

operativa (14 personas) y asistencial (10 personas), los cuales se escogieron al azar en las actividades cotidianas de la Empresa.

Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presentará el análisis de la información de las políticas de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá:

En la Empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá y mediante la observación no participante otro de los instrumentos utilizados, se pudo apreciar el interés, la disposición que tuvieron los colaboradores en el momento de aplicar la prueba, ya que esta puede generar beneficios a la política de bienestar promovida por la organización y así mismo identificar las necesidades de los colaboradores y su percepción.

Para aplicar la encuesta se tuvo en cuenta varios factores que debían cumplir los colaboradores y de esta manera lograr que las respuestas fueran veraces y asertivas: que conocieran la empresa, tiempo de antigüedad y disponibilidad de tiempo.

La empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá ha desarrollado una política de bienestar donde sus lineamientos generan bienestar y beneficios a su talento humano, tiene en cuenta las diferentes necesidades de sus colaboradores y a la vez de la empresa; promueve espacios de integración, crecimiento personal, calidad de vida, satisfacción laboral y de esta manera construye un clima de confianza permitiéndole captar y conservar el talento humano, las personas trabajan motivadas y responden a los objetivos organizacionales.

Las personas constituyen para la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, el principal activo, de ahí la necesidad de desarrollar una política de Bienestar con directrices claras que constituyen una base sana para la gestión eficaz del talento humano de la empresa,

permitiendo atraer, retener y desarrollar al personal, la filosofía principal de la empresa se encuentra orientada hacia las personas y su cultura organizacional.

La empresa a través de su política de bienestar busca fomentar en los colaboradores altos niveles de desempeño, motivación, desarrollo de sus competencias, reconocimiento, equidad, autorrealización, satisfacción a través de los siguientes lineamientos:

Proporcionar competitividad a la empresa empleando de una manera adecuada las capacidades y habilidades de los colaboradores.

Crear las condiciones más favorables para el desarrollo permanente de las competencias del talento humano, con el fin de mejorar en forma continua el posicionamiento competitivo en el mercado a través de la capacitación y alineación estratégica.

Proporcionar a la empresa colaboradores bien entrenados, motivados, satisfechos para que el colaborador sienta que el trabajo que realiza es adecuado a sus capacidades y se les trata de manera equitativa logrando en gran medida el éxito de la empresa.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo el cual implica un profundo respeto por las personas, preocupándose por el bienestar, la satisfacción en el trabajo y el interés de la empresa por sus colaboradores mejorando la productividad y la calidad de vida.

Trasformar líderes incentivadores que puedan administrar al máximo el talento humano y obtener la sinergia de esfuerzos de los colaboradores.

Responder a las necesidades tanto organizacionales como individuales de los colaboradores en el contexto laboral.

Fomentar condiciones laborales satisfactorias y propicias para el bienestar y el desarrollo que se reflejen en un clima organizacional adecuado para todos los colaboradores.

Fomentar un equilibrio entre la vida profesional y la personal de cada colaborador ya que de estos aspectos tienen una incidencia positiva y fortalece la motivación laboral, el sentido de pertenencia, el compromiso hacia la empresa.

La empresa estimula en sus colaboradores a tener intereses y motivaciones fuera de su vida profesional e incentiva la participación en actividades artísticas y deportivas.

La empresa SaludCoop EPS dentro de sus propósitos apoya el desarrollo permanente de las actividades de Salud Ocupacional con el objeto de preservar el estado de salud de los colaboradores generando ambientes saludables y seguros.

La política de bienestar de SaludCoop EPS a través de su filosofía orientada a la potencialización del recurso humano a través de su práctica, sus procesos o lineamientos donde la empresa ha alineado sus objetivos, con los intereses individuales del colaborador y estos estén en un mismo camino, logrando la participación del colaborador que genera un mayor compromiso, mayor contribución, mayor nivel de confianza, genera ambientes favorables para el trabajo, colaboradores felices, orgullosos de pertenecer a la empresa y le entregan cada día más a la empresa contribuyendo al éxito y la innovación organizacional.

Para dar cuenta del objetivo No. 1 que es: identificar los lineamientos de la política de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, para que sirva como punto de referencia para otras empresa y de este modo llegar a ser innovadoras y exitosas; los lineamientos desarrollados por la empresa SaludCoop EPS cuenta con dos componentes , el primero es el **plan de beneficios** cuenta con los siguientes procesos: plan de carrera (traslados, ascensos, convocatorias), reconocimiento, comunicación abierta y permanente a través de la página interna (link sin barreras, lideres talento Humano), cooperativa de ahorro y crédito (Progressa y Destinar), retorno Cooperativo y el segundo es **bienestar:** actividades artísticas y de esparcimiento (talentos, olimpiadas deportivas, evento de calidad, evento fin de año, convenio caja de compensación) capacitación virtual y presencial (olimpiadas del saber, Salus Holos, Salus Kedos, Capacitación en Habilidades Gerenciales Coaching, capacitación enfocada en competencias técnicas, crecimiento y calidad de vida, inducción y re inducción

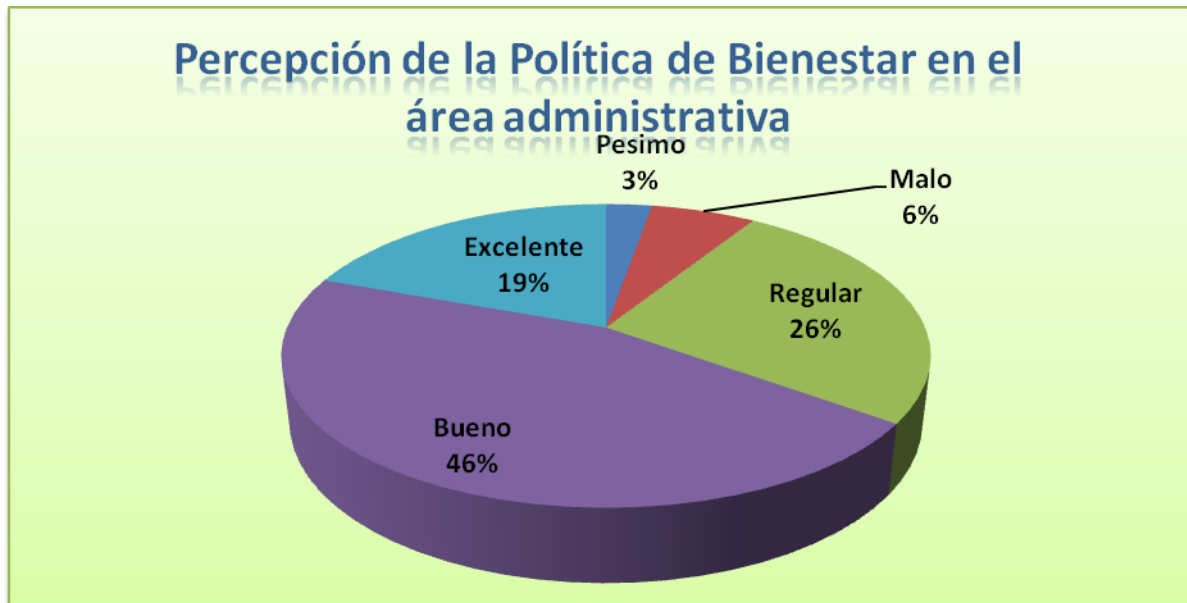
estratégica, macroruedas, capacitación y acompañamiento en salud ocupacional y espacios adecuados para tomar un descanso en cafeterías ubicadas en cada sitio de trabajo dotadas de hornos, mesas y TV, reconocimiento fechas especiales (mensajes dirigido a los colaboradores en fechas especiales como cumpleaños, fechas reconocidas socialmente y reconocimiento a las profesiones de la empresa en su día).

A través del instrumento aplicado a los treinta y ocho colaboradores de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, donde se tuvieron en cuenta las tres áreas representativas de la empresa (administrativa, asistencial y operativa), la encuesta permitió identificar los lineamientos y el reconocimiento que tiene la política de bienestar.

Teniendo en cuenta los principales lineamientos se agruparon de la siguiente manera: **liderazgo** 10 preguntas, **comunicación en la organización** 6 preguntas, **cohesión laboral** 4 preguntas, **Satisfacción laboral** 18 preguntas, **bienestar** 9 preguntas, para un total de 46 preguntas con una calificación de pésimo, malo, regular, bueno, excelente según la consideración del colaborador y graficados de la siguiente manera:

- **Área administrativa**

Grafica 1. Percepción política de bienestar del Área Administrativa



Teniendo en cuenta que dentro de la encuesta se evaluó los componentes que hacen parte de la política de bienestar como son liderazgo, comunicación en la organización, cohesión laboral, satisfacción laboral y bienestar, se analizó que los 14 colaboradores del área administrativa consideran que los lineamientos de la política de bienestar son buenos en un 46%, regular en un 26%, excelente un 19%, malo un 6% y pésimo un 3%, en estos porcentajes se destaca que un total de 65% de la población encuestada perciben que la política de bienestar cumple con sus expectativas.

En el área administrativa es importante resaltar que en el componente de **liderazgo** en general se sienten apoyados por sus jefes, sienten que la capacidad de sus jefes para corregir y retroalimentar es buena y de la misma manera para guiar y transmitir conocimiento, sienten que se preocupa por los intereses personales y profesionales del colaborador, sin embargo se debe mejorar en la manera como el jefe puede motivar a su trabajador y generar un clima de confianza.

Para el componente de **comunicación en la organización** los colaboradores sienten que existe una comunicación al interior de la empresa de puertas abiertas donde pueden expresar sus sugerencias e inquietudes, reciben una retroalimentación adecuada y oportuna, sienten que la información al interior de las áreas circula con fluidez y que las herramientas de comunicación son adecuadas, sin embargo se debe mejorar el trabajo en equipo al interior de las áreas o departamento, a pesar de que la empresa cuenta con canales de comunicación sienten temor de utilizarlos de acuerdo con los resultados de la encuesta es importante socializar el manejo de la información y la confidencialidad.

Para el componente de **cohesión laboral** en términos generales un nivel de compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa, buenas relaciones interpersonales, los colaboradores se sienten reconocidos e importantes por la empresa y se ven implicados en el éxito con el que cuenta la empresa.

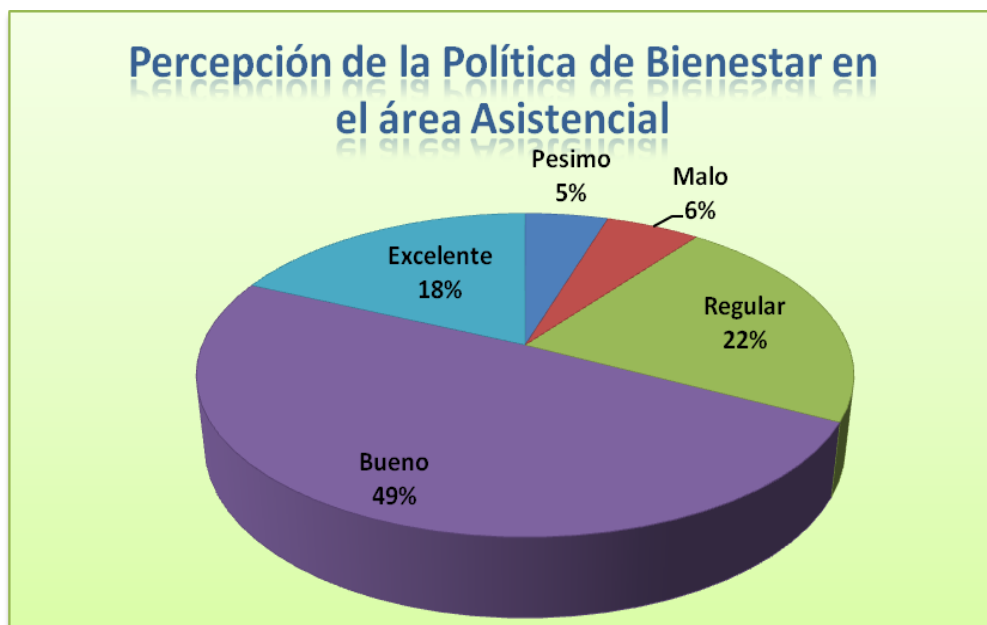
Para el componente de **satisfacción laboral** sienten que la empresa brinda oportunidades de crecer a nivel personal y profesional, tienen metas y objetivos definidos en su trabajo, sienten valorados sus ideas y sugerencias y el total de la población siente confianza en la empresa, la organización brinda beneficios que mejoran la calidad de vida, valoran la cooperativa de ahorro promovida por la empresa, en general se valora la remuneración a tiempo y el cumplimiento con las prestaciones sociales, valoran la estabilidad laboral brindada por la empresa, algunas personas consideran que se debe promover más espacios de formación en competencias técnicas y crecimiento personal, actualizar las herramientas de trabajo.

Para el componente de **bienestar** consideran que las actividades de integración y esparcimiento promovidas por la empresa son buenas, las capacitaciones virtuales y presenciales promueven un aprendizaje continuo, sienten que la empresa respeta sus

espacios personales y familiares, los colaboradores se identifican con la cultura organizacional de la empresa y la promueven, valoran los incentivos que brinda la caja de compensación, sin embargo se deben desarrollar actividades de integración al interior de cada área o departamento, las capacitaciones deben ser enfocadas a las necesidades del área.

- **Para el área asistencial**

Grafica 2 Percepción política de bienestar del Área Asistencial



Se analizó que los 10 colaboradores del área asistencia considera que los lineamientos de la política de bienestar son buenos en un 49%, regular en un 22%, excelente un 18%, malo un 6% y pesimo un 5%, en estos porcentajes se destaca que un total de 67% de la poblacion encuestada percibe que la política de bienestar cumplen con sus expectativas.

En el área asistencial es importante resaltar que en el componente de **liderazgo**, sienten que la capacidad de sus jefes para corregir y retroalimentar es buena y de la misma

manera para guiar y transmitir conocimiento, para crear un clima de confianza, para comunicar y dar ordenes es buena, la actitud de respeto del jefe hacia los colaboradores es buena y sienten que se preocupa por los intereses personales y profesionales del colaborador , sin embargo se deben brindar espacios para expresar las inconformidades y sugerencias y generar un clima de confianza, en general no se sienten apoyados por sus jefes.

Para el componente de **comunicación en la organización** los colaboradores sienten que existe una comunicación al interior de la empresa de puertas abiertas donde pueden expresar sus sugerencia e inquietudes, reciben una retroalimentacion adecuada y oportuna, sienten que la informacion al interior de las áreas circula con fluidez y que las herramientas de comunicación son adecuadas, sin embargo se debe mejorar al interior el trabajo en equipo y a pesar de que la empresa cuenta con canales de comunicación sienten temor de utilizarlos esta apreciación es similar en el grupo anterior area administrativa de acuerdo con los resultados de la encuesta es importante socializar el manejo de la información y la confidencialidad para que los colaboradores se sientan seguros de utilizar los canales .

Para el componente de **cohesión laboral** en terminos generales un nivel de compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa, buenas relaciones interpersonales, los colaboradores se sienten reconocidos e importantes por la empresa y se ven implicados en el éxito con el que cuenta la empresa. Se debe mejorar las relaciones interpersonales al interior de la empresa ya que por el nivel de responsabilidad , el nivel de presión que existe en el contexto asistencial el departamento tiene una exigencia más alta y la accesibilidad del servicio debe brindarse de manera inmediata priorizando la

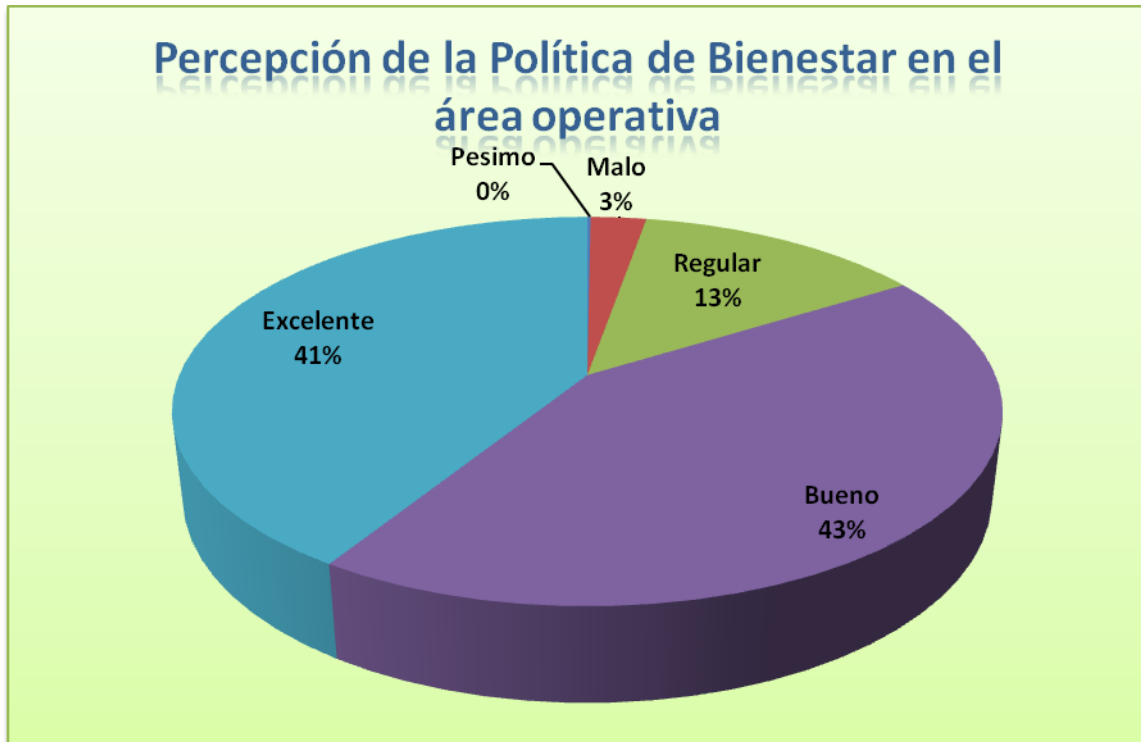
oportunidad con los pacientes, los colaboradores pueden tener dificultades para manejar el estrés laboral, la comunicación asertiva y verse afectadas las relaciones interpersonales.

Para el componente de **satisfacción laboral** sienten que la empresa brinda oportunidades de crecer a nivel personal y profesional, tienen metas y objetivos definidos en su trabajo, sienten valorados sus ideas y sugerencias y el total de la población siente confianza en la empresa, la organización brinda beneficios que mejoran la calidad de vida, valoran la cooperativa de ahorro promovida por la empresa, en general se valora la remuneración a tiempo y el cumplimiento con las prestaciones sociales, valoran la estabilidad laboral brindada por la empresa, sienten que la empresa brinda oportunidades para proyectarse, consideran que la organización no valora sus esfuerzos y sienten que el salario no es acorde con respecto al mercado de las 10 personas encuestadas 5 contestaron que consideran que es regular la remuneración con respecto al mercado.

Para el componente de **bienestar** los colaboradores consideran que las actividades de integración y esparcimiento promovidas por la empresa son buenas, las capacitaciones virtuales y presenciales promueven un aprendizaje continuo, sienten que la empresa respeta sus espacios personales y familiares, los colaboradores se identifican con la cultura organizacional de la empresa y la promueven, sin embargo con los programas que brinda la caja de compensación se deben mejorar las estrategias para que conozcan los beneficios de esta.

- Para el área operativa

Grafica 3. Percepción política de bienestar del Área Operativa



Se analizó que los 14 colaboradores del área operativa consideran que los lineamientos de la política de bienestar son buenos en un 43%, excelente un 41%, regular en un 13%, malo un 3% y pesimo un 0%, en estos porcentajes se destaca que un total de 84% de la población encuestada percibe que la política de bienestar cumplen con sus expectativas.

En el área operativa es importante resaltar que en el componente de **liderazgo**, sienten que la capacidad de sus jefes para corregir y retroalimentar es buena y de la misma manera para guiar y transmitir conocimiento, para crear un clima de confianza, para comunicar y dar ordenes es buena, la actitud de respeto del jefe hacia los colaboradores es buenas y sienten que se preocupa por los intereses personales y profesionales del colaborador, sin embargo sienten que los jefes no se preocupan por los intereses personales y profesionales de las personas.

Para el componente de **comunicación en la organización** los colaboradores sienten hay trabajo en equipo y apoyo entre los colaboradores, existe una comunicación al interior

de la empresa de puertas abiertas donde pueden expresar sus sugerencias e inquietudes, reciben una retroalimentación adecuada y oportuna, sienten que la información al interior de las áreas circula con fluidez sin embargo se debe mejorar las herramientas de comunicación para que la parte operativa pueda acceder a ellas.

Para el componente de **cohesión laboral** en términos generales hay un nivel de compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa, buenas relaciones interpersonales, los colaboradores se sienten reconocidos e importantes para la empresa y se ven implicados en el éxito con el que cuenta la empresa.

Para el componente de **satisfacción laboral** sienten que la empresa brinda oportunidades de crecer a nivel personal y profesional, tienen metas y objetivos definidos en su trabajo, sienten valorados sus ideas y sugerencias y el total de la población siente confianza en la empresa, consideran que la empresa brinda oportunidades para proyectarse, la organización brinda beneficios que mejoran la calidad de vida, consideran importante trabajar en la empresa por el reconocimiento que en su hoja de vida, valoran la cooperativa de ahorro promovida por la empresa, en general se valora la remuneración a tiempo y el cumplimiento con las prestaciones sociales, valoran la estabilidad laboral brindada por la empresa, sienten que la empresa brinda oportunidades para proyectarse, algunas personas consideran que la remuneración no está acorde con el mercado.

Para el componente de **bienestar** los colaboradores consideran que las actividades de integración y esparcimiento promovidas por la empresa son buenas, las capacitaciones virtuales y presenciales promueven un aprendizaje continuo, sienten que la empresa respeta sus espacios personales y familiares, los colaboradores se identifican con la cultura organizacional de la empresa y la promueven, sin embargo se deben brindar

mayores actividades de integración y esparcimiento al interior de las áreas o departamentos.

Por lo anterior y analizando los resultados de la encuesta se pudo evidenciar que las políticas de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, puede ser modelo para que otras empresas lo adopten como punto de referencia y de esta manera llegar a ser innovadoras y exitosas, brindándole a sus colaboradores calidad de vida en el trabajo y de esta manera lo puedan proyectar en su ámbito social, personal y familiar.

Los colaboradores se pueden proyectar para crecer profesionalmente dentro de la organización y ascender a través del plan de carrera proyectado por la empresa para todos los cargos de la empresa si una persona está estudiando auxiliar de enfermería y se desempeña dentro de la empresa como auxiliar de limpieza y desinfección puede postularse para una de la vacantes y mejorar su calidad de vida, su perfil profesional, su proyección, la estabilidad laboral, la remuneración que se cancela a tiempo, el pago de los aportes sociales cancelados de manera oportuna, generan confianza de los colaboradores hacia la empresa ya que los colaboradores pueden cumplir adecuadamente con sus responsabilidades personales y cuentan con un trabajo estable y por ende la tranquilidad que esto genera a cualquier ser humano, con el ánimo de mejorar el ambiente laboral al interior de la empresa se generan canales permanentes de comunicación donde los colaboradores pueden hacer llegar sus inquietudes y sugerencias y de esta manera ser veedores que el ambiente laboral este basado en la armonía y la información se maneje asertivamente , evitando una presión laboral inadecuada o manejo inadecuado del poder.

Un porcentaje importante de las personas que aplicaron la encuesta en los tres grupos administrativos, asistenciales y operativos afirmaron que la cooperativa de ahorro y crédito es uno de los más grandes beneficios de la empresa ya que a través del ahorro y

crédito han obtenido una vivienda propia, han adquirido un automóvil con cuotas fijas y por llevar el logo de la empresa SaludCoop EPS la empresa asume los intereses han logrado financiar sus estudios de pregrado, postgrado o el de sus hijos, cuentan con una póliza funeraria sin ningún costo que cubre al primer grado de consanguinidad del colaborador.

Las cafeterías y restaurantes ubicados al interior de la empresa evitan el desplazamiento a sus colaboradores, ofrece una alimentación sana y balanceada a un bajo costo con respecto al mercado, se promueve una Valera y se premia la fidelidad con un vale más para almuerzo.

Para dar cuenta del objetivo No. 2 que propone una política de bienestar que pueda ser implementada en las empresas que no cuenten con la información y el conocimiento del área de bienestar a partir de un análisis de caso. Se deben generar directrices y requisitos claros que permitan establecer qué lineamientos contiene la política de bienestar que promueve la empresa y establecer cómo los colaboradores pueden acceder a ellas, la empresa debe generar una estrategia para que todos conozcan la política de bienestar.

Los beneficios incluidos en la política de bienestar son tenidos en cuenta con el ánimo de brindar mejores condiciones laborales y mejorar la calidad de vida a sus trabajadores.

Para establecer una política de bienestar propongo tener en cuenta los siguientes lineamientos que pueden ser modificados o mejorados según los objetivos estratégicos de la organización y las necesidades de sus colaboradores.

Propuesta Política de Bienestar

Beneficios legales: Prima de servicios, vacaciones, pensión, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, subsidio familiar, salario por maternidad, reconocimiento en horas extras, recargo por trabajo nocturno, capacitación, entre otros que considere la empresa. Algunos de estos son pagados por la empresa mientras que otros son pagados por entidades de seguridad social.

Beneficios Voluntarios pensando en el bienestar del empleado

Bonificaciones, primas extralegales, seguro de vida colectivo, restaurante en sus sedes de trabajo, auxilios de alimentación, bonos de alimentación, auxilio para educación, transporte, préstamos, asistencia médica obtenida mediante convenio, algunas empresas pueden ofrecer adquiriendo convenios beneficios como asignación de vehículos, club asociación recreativa, auxilios prestados en dinero y beneficios relacionados con préstamos servicio social y consejería, áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental en las áreas de trabajo, actividades deportivas, paseos o excursiones programados, fiestas, reuniones, tener en cuenta las fechas especiales que buscan el fortalecimiento de las relaciones al interior de la organización, (cumpleaños, día de la mujer, día del hombre, día de la madre, del padre entre otras socialmente reconocidas), fechas especiales de las profesiones que apoyan la empresa estacionamiento privado para los empleados, complementación de la pensión, entre otros, implementar un programa de capacitación para los trabajadores que cuente con una inducción al cargo, a la empresa, procesos propios de la empresa y actualización para los trabajadores que tienen un tiempo en la empresa, inversión en gestión humana que estimule el crecimiento y la calidad de vida de sus trabajadores, plan de carrera que permita al trabajador tener proyección dentro de la empresa y ascender, promover canales

de comunicación abiertos y permanentes para los trabajadores, generar lineamientos claro que promuevan una sana convivencia al interior de la empresa promoviendo la cultura organizacional.

Contar con una política de bienestar claramente definida para las empresas, los trabajadores se identificarán con sus lineamientos y se reflejará en motivación, trabajo en equipo, responsabilidad, mayor compromiso del trabajador, se sentirá más valorado en su trabajo y entonces tendrá una enorme satisfacción personal con lo que hace. En ese momento se puede decir que esa persona tiene un sentido de pertenencia que lo identifica con su entorno laboral y satisfacción personal integrando la parte económica y su bienestar dentro de la organización.

La empresa podrá ofrecer con sus recursos un excelente lugar de trabajo con oportunidad de crecimiento, reconocimiento, beneficios e incentivos, calidad de vida personal y laboral, se logrará generar en cada trabajador bienestar económico, personal y profesional, promoviendo un clima de confianza donde las personas y las organizaciones trabajen por un mismo objetivo y metas que tiene la organización logrando que en la medida en que las personas trabajen motivados, que se desenvuelvan en los ámbitos laborales para los cuales se prepararon y el trabajo responda a la filosofía de vida de cada uno.

Conclusiones

Teniendo en cuenta que la política de bienestar crea lineamientos claros dentro de la empresa permitiéndole afianzar su cultura organizacional, el compromiso de los trabajadores, el sentido de pertenencia, la motivación, se generan actitudes a partir de las cuales los trabajadores se sienten comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos de la empresa, se fortalece la integración del trabajador y su familia a la cultura organizacional, se restituye en el trabajador su convicción, continuidad y pertenencia en su gestión, se logra en el trabajador un reconocimiento a los beneficios que le ofrece la empresa como la estabilidad laboral, prestaciones sociales, entre otros y se valora las condiciones de trabajo ofrecidas logrando que el trabajador fortalezca la empresa a través de su compromiso, motivación, conocimiento de la empresa y sentido de pertenencia, se puede concluir que la política de bienestar de la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, cuenta con lineamientos claros que son identificados por sus colaboradores y permiten generar satisfacción laboral, crecimiento personal, motivación, proyección, calidad de vida, sana comunicación, alto sentido de pertenencia y conocimiento de la empresa.

También se pudo identificar que las tres áreas principales de la empresa (administrativa, asistencial y operativa) tienen una percepción diferente en algunos de los componentes que conforman los lineamientos de la política de bienestar, debido a su perfil, intereses, expectativas y la proyección que tienen dentro de la empresa, por ejemplo el área administrativa le da mayor importancia a la proyección dentro de la empresa y a su perfil profesional; para el área asistencial su mayor interés está enfocado en la remuneración salarial y el área operativa le da mayor importancia al reconocimiento y la preocupación que demuestre la empresa por sus intereses personales y profesionales.

En términos generales toda la población encuestada valora la estabilidad laboral que le proporciona la empresa, el pago oportuno y la calidad de vida que le ofrece la organización a través de los planes de beneficios.

Teniendo en cuenta que la revista Dinero publicó las 25 empresas reconocidas como las mejores empresas que han implementado estrategias que brindan bienestar a sus empleados y obteniendo un reconocimiento en el mercado por su éxito e innovación, es importante resaltar que varias de las estrategias implementadas en las empresas mencionadas están implementadas en la empresa SaludCoop EPS, lo que demuestra que la política de bienestar con la que cuenta la empresa genera bienestar a sus colaboradores, es reconocida y cuenta con lineamientos claramente definidos que permiten cumplir con las expectativas de sus trabajadores por lo que en los tres grupos representativos de la empresa calificaron la política de bienestar *bien y excelente* con un porcentaje del 65% área administrativa, el 67% área asistencial y el 84% área operativa, lo cual permite concluir que la empresa SaludCoop a través de su política de bienestar permite que los trabajadores conozcan los programas que promueve la empresa al interior del área de gestión humana y de esta manera se involucren e identifiquen con ellos, La política de bienestar genera lineamientos claros dentro de la empresa permitiendo afianzar su cultura organizacional, el compromiso de los trabajadores, el sentido de pertenencia, la motivación, generando actitudes a partir de las cuales los trabajadores se sienten comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos de la empresa, se fortalece la integración del trabajador y su familia a la cultura organizacional, se restituye en el trabajador su convicción, continuidad y pertenencia en su gestión, se logra en el colaborador un alto reconocimiento a los beneficios que le ofrece la empresa como la estabilidad laboral, trato respetuoso y justo, valoran los beneficios que le

ofrece la empresa a través de sus convenios y programas y la garantía de la satisfacción de sus necesidades fundamentales.

La empresa SaludCoop a través de su política de bienestar contribuye a la calidad de vida y el desarrollo de sus colaboradores, se destaca en la empresa un ambiente satisfactorio, propicio para el desarrollo de los colaboradores, se sienten reconocidos lo que hace que la empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá a través de su política de bienestar sea exitosa e innovadora y contribuya al bienestar del colaborador y de la sociedad.

Por lo tanto la política de bienestar puede ser tenida en cuenta para otras empresas que no cuenten con la información y desconozcan la política de bienestar dentro del departamento de gestión humana y puedan ser implementadas para mejorar la motivación, el compromiso, el sentido de pertenencia y el mejoramiento de la calidad de vida y de esta forma ser una empresa innovadora y exitosa.

Recomendaciones

- Con el fin de mejorar la calidad de vida al interior de las empresas y el bienestar del trabajador, es importante tener en cuenta las necesidades de la empresa y del trabajador.
- Se deben tener directrices claras al implementar la política de bienestar y que sean promovidas y conocidas por todo el personal de la empresa, para mejorar la comunicación y generar participación de los trabajadores.
- Los Gerentes o Jefes de área deben generar canales abiertos y escuchar las necesidades personales y profesionales que les permitan implementar planes de beneficios acordes a las necesidades de cada trabajador.
- Las empresas deben cumplir con los beneficios legales y generar beneficios voluntarios que les permita ofrecer un bienestar integral para sus trabajadores.
- La empresa SaludCoop EPS de la ciudad de Bogotá, puede mejorar su proceso de comunicación y diálogo permanente a través de la socialización a los líderes y a los colaboradores con el fin de identificarlo como un proceso confiable, transparente y que sea promovido abiertamente sin generar barreras de acceso.
- Se deben identificar y promover capacitaciones en competencias técnicas y crecimiento personal enfocadas a las necesidades de cada área o departamento, a pesar de que la empresa las promueve se perciben muy generales.
- Es importante generar espacios de integración al interior de cada área o departamento con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo .

Referencias

Autor: URRHH el portal de estudiantes de RRHH Segmentación de mercados, p. y. (junio de 2002). *gestiopolis.com*. Recuperado el 11 de junio de 2011, de encuesta y tipos de encuesta:

Billikopf Encina Gregorio, (2003). *Políticas Laborales de la empresa*, universidad de california

ciudadanosenred.com.mx. (01 de junio de 2009). Recuperado el 02 de junio de 2011, de <http://www.ciudadanosenred.com.mx/node/16791>

Casares. D, Siliceo. A, González, (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: Mc Graw- Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.

Chiavenato Idalberto, (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw- Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.

dinero.com. (12 de Julio de 2006). Recuperado el 24 de mayo de 2011, de las mejores empresas para trabajar en colombia: http://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/mejores-empresas-para-trabajar-colombia_29655.aspx

EPS, S. (10 de octubre de 2003). *SaludCoop EPS*. Recuperado el 29 de mayo de 2011, de http://www.saludcoop.coop/index.php?option=com_content&view=article&id=203&Itemid=64

Isaza Rodríguez, Carlos Humberto, (1994). *Bienestar Social Laboral*, Republica de Colombia: Departamento administrativo función pública.

Gregorio Calderón Hernández, (2010). *Gestión Humana en Colombia*, Bogotá, Colombia: Luna Libros.

Flippo Edwin, (1991). *Principios administración del personal*, México: Ed.Mac Graw – Hill

Hernandez, R. C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigacion*. Mexico: MacGraw-Hill.

HERNANDEZ, Sampieri Roberto y otros. Metodología de la investigación. Tercera edición. McGraw-Hill, Editores S.A. México. 2003. Cáp 5. Pág. 117.

MARTINEZ Miguelez Miguel. Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Editorial trillas. México.2004. parte II. Pág. 66. 78

Werther, Jr. Keith Davis. William B, (1996). *Administración de personal y recursos humanos*, México: Ed.Mac Graw – Hill.

Anexo 1.

Encuesta al colaborador Empresa SaludCoop EPS de la Ciudad de Bogotá.

CUESTIONARIO COLABORADOR SALUDCOOP EPS

A continuación encontrará diferentes afirmaciones con respecto al funcionamiento de la organización, su punto de vista es muy importante queremos conocer su opinión para generar estrategias de mejora. Lo invitamos a contestar con atención y sinceridad.

Es necesario enfatizar que este cuestionario no es un examen, puesto que no existen respuestas correctas o incorrectas, la opinión es personal y confidencial, los resultados serán analizados y presentados de manera grupal.

Área de trabajo: Marque el área de trabajo correspondiente:

Operativo _____

Administrativa _____

Asistencial _____

A continuación se establecerán diversas afirmaciones con respecto a la organización la calificación corresponde: a) Pésimo, b) Malo, c) Regular d) Bueno, e) Excelente, responda marcando con una X la casilla de su elección con un bolígrafo, si cambia de opinión tache completamente la casilla y ponga la X de nuevo en la casilla de elección.

No. ITEMS	COMO CONSIDERA:	P	M	R	B	E
Liderazgo						
1	En general, me siento apoyado por mi jefe					
2	Mi jefe suele estar bien informado e informa a sus colaboradores.					
3	La capacidad de mi jefe inmediato para retroalimentar y corregir errores del personal a cargo					
4	La capacidad de mi jefe inmediato para guiar y transmitir conocimientos a los demás					
5	La capacidad del jefe inmediato de crear un clima de confianza en el trabajo					

6	La capacidad de mi jefe inmediato para estimular y motivar a las personas						
7	La capacidad de mi jefe inmediato de comunicar y dar ordenes de trabajo						
8	La actitud de respeto de mi jefe inmediato frente al personal a cargo						
9	La organización me brinda espacios para expresar inconformidades y sugerencias						
10	Los jefes se preocupan por los intereses personales y profesionales de las personas						
Comunicación en la organización							
11	Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme						
12	Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor.						
13	Nuestras herramientas de comunicación son adecuados						
14	La información necesaria para el trabajo circula con fluidez						
15	La organización cuenta con una comunicación de puertas abiertas para escuchar sugerencias e inquietudes de sus colaboradores.						
16	Recibe usted retroalimentación adecuada y oportuna de su jefe inmediato						
Cohesión Laboral							
17	Los colaboradores cuentan con un alto grado de compromiso en los objetivos y metas de la organización .						
18	Los colaboradores se sienten reconocidos e importantes para la organización .						
19	Me siento implicado en el éxito de mi empresa.						
20	La calidad de las relaciones humanas al interior de la organización es:						
Satisfacción Laboral							
21	La empresa y mi trabajo me han brindado la oportunidad de crecer a nivel personal y profesional						
22	la organización le reconoce y premia los esfuerzos realizados.						
23	En mi trabajo los objetivos y metas están claramente definidos						
24	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias.						
25	La organización brinda oportunidades de ascensos y promociones para sus colaboradores.						

26	en términos generales la confianza que tiene usted en la empresa es:						
27	Considera que la empresa le brinda oportunidades para proyectarse en su ámbito profesional						
28	La organización brinda beneficios que mejoran la calidad de vida de sus colaboradores.						
29	trabajar en la organización es una buena referencia en mi currículum						
30	La organización promueve espacios de formación en competencias técnicas y crecimiento personal						
31	Trabajar en la organización ha permitido mejorar su calidad de vida						
32	Las Herramientas con la que dispongo para desempeñar adecuadamente mi trabajo son						
33	Considera que la cooperativa de ahorro y crédito con la que cuenta la organización para sus colaboradores es						
34	Los salarios en la organización son acordes con respecto a otras entidades similares.						
35	La organización garantiza la seguridad social de sus empleados						
36	la organización garantiza estabilidad laboral para sus colaboradores.						
37	El cumplimiento en los pagos de los colaboradores son:						
38	La jornada laboral que tengo dentro de la organización es:						
Bienestar							
39	Las actividades de integración, esparcimiento y participación promovidos por la organización para los colaboradores son:						
40	Las actividades de integración, esparcimiento y participación promovidas por la empresa al interior de las áreas son						
41	Las capacitaciones virtuales promueven aprendizaje y mejoramiento continuo						
42	los programas de capacitación promovidos por la organización para los colaboradores son:						
43	Los programas de capacitación dirigidos a las necesidades de las áreas son:						
44	El desarrollo de programas de salud ocupacional y seguridad industrial en la organización es:						
45	considera usted que la empresa respeta los espacios personales y familiares						

46	Los valores organizacionales promovidos por la organización (transparencia, honestidad, democracia, ayuda mutua, equidad, democracia, igualdad) están acordes a la realidad de la prestación del servicio en cada una de las áreas.					
47	Los programas que promueve la caja de compensación son:					