

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL EN LA EMPRESA

MAMALINA EN EL MUNICIPIO DE EL TAMBO NARIÑO

Oscar Mauricio Paz Gordillo

Lina María Rojas Zambrano

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Jorge Tadeo Lozano en convenio con Universidad de Nariño

Proyecto Final

Iván Martínez

Octubre 26 de 2025

Tabla de Contenido

Resumen.....	5
Palabras Clave.....	5
Abstract.....	6
Keywords	7
Planteamiento del problema.....	7
Descripción del problema	9
Justificación	10
Objetivos.....	12
Marco Conceptual.....	13
Marco de antecedentes.....	15
Marco teórico.....	18
Marco legal	22
Metodología.....	24
Población y Muestra	25
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
Desarrollo de los objetivos.....	29
Resultados y Análisis de Resultados.....	30
Discusión.....	49

Conclusiones.....	53
Recomendaciones	54
Referencias.....	56
Anexos	58
Anexo A	58
Formato de encuesta.....	58
Anexo B	69
Acta de socializacion del proyecto.....	69

Introducción

El bienestar social y el clima organizacional son elementos fundamentales para el desarrollo sostenible de cualquier empresa, especialmente en el sector de servicios, donde la calidad del trabajo interno se refleja directamente en la experiencia del cliente. En este sentido, Mamalina Restaurante, ubicado en el municipio de El Tambo, reconoce la importancia de fortalecer sus prácticas de gestión humana para promover un ambiente laboral saludable, motivador y alineado con las necesidades de sus colaboradores. Para avanzar en este propósito, se plantea el diseño de un programa de bienestar social laboral que permita comprender de manera más profunda las dinámicas internas y orientar acciones efectivas. Este proceso busca identificar percepciones clave relacionadas con la comunicación, la motivación, los reforzadores, el bienestar y las condiciones laborales actuales. Los principales hallazgos muestran altos niveles de motivación y buena disposición frente a los procesos internos; sin embargo, también evidencian la necesidad de consolidar estrategias que promuevan la armonía laboral y fortalezcan el sentido de pertenencia. Así como también es fundamental no solo fortalecer los aspectos positivos encontrados, sino también intervenir aquellos que pueden mejorarse. Por ello, el diseño de un programa de bienestar social se convierte en una herramienta estratégica para potenciar el talento humano, mejorar la calidad de vida laboral y apoyar los objetivos organizacionales.

Este documento presenta los fundamentos, objetivos y propuestas orientadas a promover un clima organizacional positivo y sostenible en Mamalina Restaurante.

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un programa de bienestar social orientado a fortalecer el ambiente laboral. Para ello, se evaluó el clima organizacional del restaurante Mamalina a través de una encuesta estructurada aplicada a la totalidad del personal, con el fin de medir las relaciones interpersonales, los canales de comunicación y el trabajo en equipo. Con base en los resultados obtenidos, se formuló una propuesta basada en estrategias de capacitación, talleres, espacios de integración y actividades enfocadas en el fortalecimiento del clima organizacional, acompañadas de indicadores de seguimiento y verificación. Estas acciones buscan consolidar una estrategia integral que responda a las necesidades identificadas en la evaluación del clima laboral. La implementación del programa aportará al fortalecimiento de la comunicación interna, la cooperación entre los colaboradores y la resolución oportuna de conflictos, factores esenciales para un ambiente laboral armónico. Asimismo, las iniciativas orientadas al bienestar y la motivación pretenden incrementar el compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los trabajadores. El Programa de Bienestar Social se propone como una herramienta estratégica para potenciar el capital humano y promover un entorno laboral más saludable, participativo y productivo, estableciendo bases sólidas para el desarrollo organizacional sostenible en el restaurante Mamalina.

Palabras Clave

Bienestar Laboral

Clima Organizacional

Comunicación Organizacional

Salario Emocional

Demanda Emocional

Contingencia

Responsabilidad Social

Abstract

The purpose of this study is to design a social welfare program aimed at strengthening the work environment. To achieve this, the organizational climate of Mamalina Restaurant was evaluated through a structured survey administered to all staff members, with the objective of assessing interpersonal relationships, communication channels, and teamwork. Based on the results obtained, a proposal was developed that includes training strategies, workshops, integration activities, and initiatives focused on reinforcing the organizational climate, accompanied by monitoring and verification indicators. These actions aim to consolidate a comprehensive strategy that responds to the needs identified in the organizational climate assessment. The implementation of the program will contribute to strengthening internal communication, enhancing cooperation among employees, and improving timely conflict resolution—factors essential for a harmonious work environment. Likewise, the initiatives aimed at well-being and motivation seek to increase workers' commitment, job satisfaction, and sense of belonging. The Social Welfare Program is proposed as a strategic tool to enhance human capital and promote a healthier, more participatory, and more productive work environment, establishing solid foundations for sustainable organizational development at Mamalina Restaurant.

Keywords

Contingency

Emotional Demand

Emotional Salary

Organizational Climate

Organizational Communication

Social Responsibility

Workplace Well-being

Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío de mantener no solo la eficiencia productiva, sino también el bienestar de sus colaboradores. En el ámbito laboral de las empresas prestadoras de servicios como lo son los restaurantes donde las jornadas laborales suelen ser extensas y desarrollarse en un ambiente de alta presión, se evidencian niveles significativos de estrés y fatiga, a esta situación se suma la atención permanente a clientes de difícil trato, lo que incrementa la carga emocional y exige un mayor esfuerzo en el manejo de la comunicación, la empatía y la autorregulación emocional, de igual manera la comunicación interna y los

problemas interpersonales se agudizan en las jornadas en las cuales se trabaja a presión, la falta de comunicación efectiva entre diferentes áreas de la empresa como también entre colaboradores y líderes.

En estos casos se nota la ausencia de un programa de bienestar social que permita atender las necesidades emocionales, sociales y personales de los trabajadores. Esta carencia ha generado un entorno laboral con condiciones poco favorables que impactan directamente en el bienestar y desempeño del talento humano.

Dichos factores, sostenidos en el tiempo, pueden desencadenar problemas psicosociales como ansiedad, desmotivación, desgaste laboral (burnout) y disminución de la satisfacción con el trabajo. Adicionalmente, las condiciones físicas del entorno aumentan el estrés, el exceso de calor, los ruidos constantes y las incomodidades espaciales comunes en restaurantes y demás empresas del entorno gastronómico, constituyen factores de riesgo que intensifican la sensación de agotamiento y disminuyen la concentración en los colaboradores. Estas dificultades se suman a las cargas personales que muchos trabajadores deben afrontar, tales como la responsabilidad de ser madres o padres cabeza de familia, lo cual implica conciliar exigencias laborales con deberes familiares sin contar con apoyos suficientes como una red de escucha.

La ausencia de un plan de bienestar laboral que brinde acompañamiento, espacios de autocuidado, capacitación en habilidades blandas, comunicación efectiva, resolución de conflictos, actividades de integración que contribuyan al fortalecimiento del trabajo en equipo y actividades de reconocimiento que ayuden a la motivación, todo ello con el fin de generar un ambiente de trabajo saludable y sostenible. En consecuencia, los colaboradores no solo ven afectada su calidad de vida, sino que también disminuye su motivación, compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

Esta problemática no solo tiene implicaciones individuales, sino también organizacionales. Diversos estudios han demostrado que altos niveles de estrés y la falta de programas de bienestar social están directamente relacionados con la reducción en la productividad, el aumento del ausentismo, la rotación de personal y la baja calidad en la atención al cliente. Por tanto, ignorar estos factores puede comprometer la competitividad, la estabilidad y el futuro de la empresa.

Descripción del problema

La empresa Mamalina, perteneciente al sector gastronómico, enfrenta una problemática significativa derivada de la ausencia de un programa de bienestar social que promueva un adecuado clima organizacional. La naturaleza del sector impone condiciones laborales altamente demandantes, en las que los colaboradores deben responder a un ritmo acelerado, bajo presión constante y con una interacción permanente con los clientes. Estas circunstancias, sumadas a la falta de mecanismos institucionales de apoyo y bienestar, han propiciado niveles elevados de estrés laboral, conflictos interpersonales y deficiencias en la comunicación interna.

En el funcionamiento cotidiano de la organización se evidencian situaciones que agravan esta problemática: los retrasos en la entrega de pedidos suelen desencadenar discusiones entre meseros y personal de cocina; en otras ocasiones, la simultaneidad de tareas genera incumplimientos en los tiempos de atención, lo que produce fricciones entre áreas. Estas tensiones no solo obstaculizan el flujo de trabajo, sino que afectan directamente la convivencia laboral, la motivación y la satisfacción de los empleados.

Adicionalmente, en escenarios de alta demanda, las órdenes impartidas por los líderes carecen y la respuesta del colaborador, en muchos casos, de un tono comunicativo adecuado lo

que deteriora la confianza y aumenta la percepción de malestar entre los colaboradores. Esto revela una carencia de estrategias formales para la gestión de las emociones, la resolución de conflictos y el fortalecimiento de la comunicación organizacional.

La ausencia de un programa de bienestar social en Mamalina se traduce, entonces, en un problema central: la empresa no cuenta con mecanismos efectivos que contribuyan a prevenir y mitigar los factores psicosociales de riesgo, garantizar un clima laboral saludable y promover la cohesión interna. Esto no solo limita el desempeño y la productividad del personal, sino que también compromete la experiencia del cliente y la proyección de la organización como un lugar atractivo para trabajar.

Por lo tanto, resulta imprescindible la creación e implementación de un programa de bienestar social que permita escuchar activamente a los colaboradores, capacitarlos en habilidades blandas, fortalecer la comunicación entre áreas, reducir los conflictos interpersonales y consolidar ambientes de trabajo armónicos y confiables. Este tipo de intervención es clave no solo para el mejoramiento del rendimiento organizacional, sino también para la sostenibilidad y el reconocimiento de la empresa en el sector gastronómico, donde la calidad del servicio depende directamente del bienestar de sus colaboradores.

Justificación

El sector gastronómico en Colombia, en el cual se ubica la empresa Mamalina, se caracteriza por ser altamente competitivo, con una fuerte exigencia en la calidad del servicio. Este tipo de organizaciones depende directamente del bienestar físico y emocional de sus colaboradores, quienes enfrentan funciones laborales extenuantes, jornadas extensas, presión

constante por mantener estándares de calidad y una interacción permanente con clientes. Estas condiciones pueden desencadenar factores de riesgo psicosocial que afectan de manera directa el bienestar de los trabajadores, impactando negativamente en el clima organizacional, la productividad y la retención del talento humano. La ausencia de un programa de bienestar laboral que atienda la salud física y mental de los colaboradores puede traducirse en problemas como estrés, ansiedad, desmotivación y deterioro general de la salud.

En Mamalina se identificó que el área de Talento Humano no cuenta con un programa de bienestar laboral estructurado, lo que genera la necesidad de diseñar e implementar una estrategia que dé respuesta a las condiciones actuales de sus colaboradores. Dicho programa se proyecta como una herramienta fundamental para fortalecer el clima organizacional, disminuir el ausentismo, mejorar el desempeño, aumentar la satisfacción laboral y prevenir riesgos psicosociales, asegurando de este modo la productividad y la sostenibilidad de la empresa en el futuro.

La implementación de un programa de bienestar laboral y salud mental en Mamalina se convierte, por tanto, en una estrategia esencial para responder a estas necesidades. Su desarrollo permitirá atender de manera preventiva y correctiva los riesgos psicosociales, mejorar el ambiente de trabajo y fomentar prácticas que fortalezcan el compromiso de los colaboradores con la organización. El bienestar de los trabajadores se traduce en mayor motivación, resiliencia y productividad, factores que repercuten positivamente en la calidad del servicio al cliente y en la consolidación de la marca en el mercado gastronómico.

Además, invertir en el bienestar laboral no solo beneficia a los colaboradores, sino que también constituye un motor de crecimiento y sostenibilidad para la empresa. Una organización que promueve la salud mental logra reducir la rotación y el ausentismo, optimiza el desempeño

de sus equipos y proyecta una imagen positiva tanto hacia los empleados como hacia los clientes. Estas iniciativas fortalecen la cultura organizacional, impulsan la estabilidad interna y preparan a la empresa para afrontar con solidez los retos del sector.

Finalmente, desde la perspectiva de la gestión del talento humano, este programa responde a la necesidad de reconocer al trabajador como el eje central del desarrollo empresarial. El talento humano saludable, motivado y satisfecho constituye la base de empresas sostenibles, productivas y competitivas. En este sentido, Mamalina no solo promoverá el bienestar integral de sus colaboradores, sino que también dará cumplimiento a los lineamientos normativos vigentes en Colombia, como la Resolución 2646 de 2008, que establece disposiciones para la prevención de riesgos psicosociales y la promoción de ambientes laborales saludables.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un programa de bienestar social en Mamalina Restaurante, ubicado en El Tambo Nariño, en el año 2025.

Objetivos específicos

- Medir el clima organizacional basándose en las relaciones interpersonales, los canales de comunicación y el trabajo en equipo.
- Diseñar una propuesta de programa de bienestar social para la empresa mediante estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional en equipo.
- Implementar el programa de bienestar social diseñado para la empresa Mamalina.

Marco Conceptual

El presente marco conceptual se organiza en base a los ejes centrales que explican la dinámica del bienestar social, integrando el área individual, organizacional y conductual.

El bienestar laboral:

Se entiende como un estado integral del empleado más allá que la ausencia de malestar. Se fundamenta en la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS) como "un estado de completo bienestar físico, mental y social". En el contexto organizacional.

El entorno de trabajo es un determinante crítico del bienestar laboral, moldeado por los siguientes elementos:

Clima organizacional:

Según Chiavenato (2000) "el clima organizacional es la cualidad del ambiente interno de una organización, percibida y experimentada por sus miembros, que influye en su comportamiento"

Comunicación organizacional:

La comunicación organizacional se define como un proceso social continuo, estratégico e integral que involucra la producción, circulación, apropiación y uso de mensajes, significados y sentidos dentro de la organización (Pérez Curiel, 2009, citado en Rojas et al., 2016).

Salario emocional:

La retribución que es dada a los colaboradores, con elementos de tipo no económico. que satisface necesidades psicosociales como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la conciliación vida-trabajo (Buitrago et al., 2023).

Demanda emocional:

Se refiere al esfuerzo emocional sostenido que requiere un puesto y que puede generar costos físicos y psicológicos para el trabajador (Gómez et al., 2021).

Motivación laboral (mecanismos de influencia conductual)

Contingencia:

Relación entre la conducta y su consecuencia (Skinner, 1938).

Reforzador positivo:

Son todas las consecuencias que aparecen después de una conducta y su aparición genera que esa conducta se incremente. (Skinner, 1938).

Reforzador negativo:

Son todas las consecuencias que aparecen después de una conducta y generan que esa conducta reduzca (Skinner, 1938).

Extinción:

Es el proceso de eliminar un comportamiento previamente aprendido a través de la retirada del refuerzo que lo mantenía (Skinner, 1938).

Compromiso Ético y Social

Responsabilidad social

Vives y Peinado (2011) define la RSE como la obligación voluntaria de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, lo que implica equilibrar los factores económicos, sociales y ambientales, constituyendo en ir más allá del cumplimiento legal.

Marco de antecedentes

El bienestar social en el ámbito laboral ha sido objeto de estudio debido a su influencia directa en la motivación, la productividad y la permanencia del talento humano. Este apartado expone investigaciones relevantes a nivel internacional y nacional sobre programas de bienestar en empresas de servicios.

En el contexto internacional, diversas investigaciones han profundizado en la relación entre el bienestar laboral y factores organizacionales como la comunicación interna y la responsabilidad social corporativa. Un ejemplo relevante es el estudio reciente de Soler, Gil y Berenguer (2025) denominado “Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios” en el cual analizaron la relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios. Los autores utilizaron una investigación cuantitativa a través de un cuestionario estructurado autoadministrado. Entre los resultados a destacar se enfatiza que las empresas deben estar preparadas para abordar modelos de gestión organizacional donde la comunicación interna y las acciones de responsabilidad social corporativa y bienestar laboral toman gran relevancia en el contexto empresarial. En el ámbito de los servicios, se enfatiza la importancia de satisfacer las necesidades de los empleados como primer paso para luego brindar una asistencia excelente a

sus clientes. Resaltando la importancia de escuchar y atender las necesidades internas como fundamento para potenciar el bienestar laboral y los objetivos empresariales. Aunque la investigación no se enfocó específicamente en restaurantes, sus hallazgos son relevantes para el sector gastronómico, dado que muestran cómo el bienestar social puede potenciarse a través de estrategias corporativas orientadas a la calidad de vida del empleado.

De igual forma Camacho Solís (2015) en su artículo denominado “Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas” resaltan las normas de responsabilidad social empresarial mencionando que estas no se limitan a la filantropía, sino que buscan integrar principios éticos, equidad de género, respeto por los derechos laborales, salud y seguridad en el trabajo. El autor plantea la discusión entre la voluntariedad y la obligatoriedad de dichas normas, señalando que su eficacia depende de la capacidad de las empresas para incorporarlas de manera real en sus prácticas cotidianas. Aunque el estudio se centra en el contexto mexicano y en empresas en general, sus aportes resultan relevantes para el sector gastronómico en Colombia, ya que permiten analizar hasta que punto los restaurantes los restaurantes adoptan políticas de responsabilidad social que garanticen el bienestar de sus trabajadores.

Por su parte, en el contexto nacional Jiménez Sierra, Ortiz Padilla, Monsalve Perdomo y Gómez García (2020) realizaron la investigación denominada “Felicidad, asociada al bienestar laboral: categorización de variables”. analizaron la relación entre la felicidad y el bienestar laboral en distintos contextos organizacionales, con el propósito de categorizar las variables que intervienen en esta asociación. A través de un enfoque analítico y de revisión de literatura especializada, los autores identificaron dimensiones clave como la motivación, la satisfacción en el trabajo, el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como el reconocimiento

organizacional, las cuales inciden directamente en la percepción de bienestar de los trabajadores. Los hallazgos permitieron establecer que la felicidad en el ámbito laboral no depende de un único factor, sino de un conjunto de variables interrelacionadas que fortalecen la calidad de vida de los empleados. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, ya que evidencia la necesidad de implementar programas de bienestar social en microempresas de restaurantes, donde la satisfacción laboral y el reconocimiento al empleado pueden convertirse en ejes estratégicos para mejorar la productividad, la permanencia del personal y el clima organizacional.

De igual manera, Guerrero-Figueroa, G. R., Otero-Solano, S. P. y Guerrero-Guerrero, M. de la P. (2024) llevaron a cabo el estudio “Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y psicológico” este estudio utiliza una metodología basada en el análisis documental de carácter cualitativo en el cual se analiza como los beneficios no monetarios como reconocimiento, apoyo social y oportunidades de desarrollo personal inciden directamente en el bienestar laboral, así como contribuyen en la reducción del estrés y esto a su vez ayuda a que los trabajadores se concentran mejor en sus actividades y sean más productivos, este estudio enfatiza en que los trabajadores que reciben este tipo de sueldo emocional tienen mayor creatividad e innovación dentro de las organizaciones. Este antecedente es importante para el proyecto actual puesto que destaca que más allá de lo económico hay otro tipo de sueldo como es el emocional el cual apalanca el bienestar de los trabajadores elevando la calidad de vida, la eficiencia del personal y su productividad constituyendo en una empresa más exitosa.

Así mismo, Rubio Guerrero, López Posada y Hernández Arenas (2023) desarrollaron un estudio que lleva como título Prácticas del talento humano socialmente responsables en las

medianas y grandes empresas de Ibagué. Con un enfoque cuantitativo, El objetivo general de esta investigación es analizar las prácticas de gestión del talento humano desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial interna, dentro de los principales resultados se destaca que aunque las empresas vienen realizando algunos aportes en materia del talento humano aún les falta mucho por hacer en temas relacionados con ofertas laborales para personas con alguna discapacidad, permitir que las mujeres accedan a cargos directivos y fortalecer plan carrera, estas fueron las variables con las puntuaciones más bajas, por otra parte las variables de la responsabilidad interna, la definición de la misión y visión tienen mayor influencia sobre la inversión para la formación. Este antecedente resulta relevante para el presente estudio, ya que demuestra que incluso en empresas con mayores recursos aún existen limitaciones en la aplicación de políticas efectivas de bienestar. En consecuencia, se refuerza la necesidad de diseñar estrategias adaptadas a microempresas de restaurantes, donde los recursos son más reducidos y las prácticas de responsabilidad social interna pueden representar un factor diferencial en la satisfacción y permanencia del personal.

Marco teórico

El bienestar social y el clima organizacional han sido objeto de estudio en disciplinas como la psicología organizacional, la administración y la sociología, debido a su incidencia directa en la productividad, la satisfacción laboral y la sostenibilidad empresarial. Autores como Chiavenato (2009) y Robbins & Judge (2017) coinciden en que el clima organizacional constituye un elemento fundamental para comprender las dinámicas laborales y el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2009), el clima organizacional representa el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo, e influye directamente en la motivación, el desempeño y la permanencia de los empleados. Un clima favorable, según este autor, genera condiciones que facilitan la integración y el compromiso, permitiendo que los colaboradores perciban un entorno adecuado para ejecutar sus tareas y desarrollarse profesionalmente.

Un eje central para el buen clima organizacional según Chiavenato (2009) es la resolución de conflictos, este autor plantea que los conflictos son inherentes a las organizaciones, especialmente en sectores con alta exigencia y tareas interdependientes. Sin embargo, aclara que, si se manejan de manera adecuada, pueden convertirse en oportunidades para el cambio, la innovación y la cohesión de los equipos.

Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* (2002) también resalta la importancia del bienestar social dentro de la gestión del talento humano, entendiendo este concepto como un conjunto de acciones, servicios y condiciones diseñadas para promover la calidad de vida del trabajador dentro y fuera del ámbito laboral. Señala que el bienestar laboral incluye factores como la seguridad física, la salud, el reconocimiento, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, el apoyo emocional y la posibilidad de crecimiento, todos elementos que contribuyen al fortalecimiento de la motivación y del sentido de pertenencia.

Por su parte, Robbins y Judge (2017) entienden el clima organizacional como el conjunto de percepciones, emociones y actitudes que los empleados construyen en relación con su entorno laboral, las cuales inciden en variables como el estrés, la satisfacción, el compromiso y la productividad. Los autores destacan que factores como la comunicación, el liderazgo, las

relaciones interpersonales y la justicia organizacional son determinantes para configurar un clima positivo y para fomentar el bienestar social dentro de la empresa. Robbins y Judge (2017) también señalan en cuanto a la resolución de conflictos que lejos de ser siempre negativos, pueden fortalecer los procesos internos cuando existe liderazgo participativo, diálogo abierto y mecanismos efectivos de resolución.

La comunicación organizacional es para Robbins y Judge (2017) uno de los pilares esenciales para el clima laboral, los autores enfatizan que la comunicación no solo cumple una función informativa, sino también reguladora, motivacional y expresiva, influyendo directamente en la forma en que los empleados interpretan las dinámicas internas de la empresa. De manera complementaria, Chiavenato señala que una comunicación clara y asertiva reduce la aparición de malentendidos, promueve la coordinación entre equipos y contribuye a construir ambientes de trabajo saludables.

En este contexto, el bienestar social se reconoce como un componente clave del bienestar laboral. Tanto Chiavenato como Robbins & Judge destacan que el bienestar no se limita a condiciones materiales adecuadas, sino que involucra aspectos psicosociales como el reconocimiento, la confianza, la comunicación efectiva, la participación y las oportunidades de desarrollo. La inversión en estrategias de bienestar fortalece la motivación, la cohesión y el sentido de pertenencia, generando efectos positivos en los resultados organizacionales.

El liderazgo constituye un factor transversal para ambos enfoques teóricos. Chiavenato destaca el rol del líder en la creación de ambientes de confianza y seguridad, elementos esenciales para el bienestar y el desempeño. De manera alineada, Robbins y Judge señalan que los estilos de liderazgo influyen en la percepción de justicia, en la motivación y en el

compromiso organizacional. Un liderazgo que fomente la participación, la transparencia y la claridad de roles contribuye significativamente a mejorar el clima organizacional y el bienestar social.

En conjunto, los planteamientos de Chiavenato y Robbins & Judge permiten comprender que el bienestar social y el clima organizacional son constructos interdependientes y estratégicos. Cuando los trabajadores perciben comunicación efectiva, apoyo, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y una gestión adecuada de los conflictos, aumenta la motivación y la cohesión, favoreciendo entornos laborales saludables y resultados sostenibles para la organización.

En el presente proyecto se decidió adoptar una mirada desde el campo del estudio del comportamiento humano en el marco del conductismo con su principal autor Burrhus Frederic Skinner, dentro de sus principales teorías encontramos al condicionamiento operante, la cual sostiene que el comportamiento humano está influenciado por una interacción con el medio ambiente y ocurre en función de las consecuencias. Dentro de este contexto, se elimina la idea que el comportamiento ocurre por el azar o por factores internos. (Skinner, 1953).

Según los principios de la teoría del condicionamiento operante, una conducta tiende a repetirse o a incrementarse con el uso de reforzadores y esta conducta puede reducirse o eliminarse con la consecuencia de un castigo o de la extinción. El refuerzo positivo consiste en recibir algo agradable contingente a una conducta deseada, mientras el refuerzo negativo consiste en retirar algo desagradable para favorecen una conducta deseable. En contraste a esto encontramos el castigo positivo el cual consiste en brindar una consecuencia negativa contingente a una conducta no deseada y el castigo negativo consiste en retirar algo agradable

para reducir dicha conducta, en cuanto a la extinción esta ocurre cuando un comportamiento deja de ser reforzado hasta que desaparece. (Skinner, 1938)

Skinner se caracterizó por realizar estudios experimentales metodológicos con animales los cuales después iban a ser extrapolados a seres humanos, entre lo más destacado se encuentra la caja de Skinner en la cual demostró que un comportamiento puede ser manipulado con factores externos, Skinner propuso su aplicación en los diferentes contextos como lo son el educativo, clínico, social y empresarial u organizacional. (Skinner, 1971)

Desde esta perspectiva conductual, la motivación se entiende como un fenómeno observable, medible y manipulable, es el resultado de las consecuencias contingentes a la conducta y no corresponden a estados internos o explicaciones subjetivas. Por lo cual la motivación se explica como la probabilidad de que una conducta se repita debido a la presencia de reforzadores positivos o negativos (Skinner, 1953) esto resulta muy útil en contextos organizaciones donde se puede implementar programas de modificación de conducta en los que se incluya: incentivos, reconocimiento social, retroalimentación frecuente, economía de fichas entre otros.

Skinner no niega los eventos privados, sino que los describe como conductas encubiertas los cuales están de la forma que la organización diseña los planes de contingencia y estos están alineados con los objetivos de la organización.

Marco legal

Constitución Política de Colombia (1991)

Establece los principios fundamentales del trabajo como derecho y obligación social.

Art. 25: derecho al trabajo en condiciones dignas y justas.

Art. 53: protección de derechos laborales, incluyendo capacitación y bienestar.

Art. 49: reconoce la salud como derecho fundamental, incluyendo la salud mental.

Un taller de habilidades sociales contribuye al trabajo digno y la protección de la salud integral.

Código Sustantivo del Trabajo (CST)

Regula obligaciones del empleador y derechos del trabajador sobre ambiente laboral.

Art. 56: colaboración y coordinación entre trabajadores.

Art. 57 y 58: deberes de respeto, buen trato y ejecución adecuada de tareas.

Art. 348 y ss.: fundamentan la capacitación laboral.

El taller fortalece convivencia, respeto y coordinación en el trabajo.

Ley 100 de 1993

Crea el Sistema de Seguridad Social Integral.

El Sistema General de Riesgos Laborales exige promoción y prevención de riesgos psicosociales.

El taller disminuye riesgos emocionales y fortalece la salud laboral.

Resolución 2646 de 2008

Regula la identificación, evaluación e intervención del riesgo psicosocial.

Define factores como demandas emocionales, relaciones interpersonales y comunicación.

El taller constituye una medida de intervención para mejorar relaciones y clima laboral.

Resolución 2404 de 2019

Regula la promoción de la salud mental en el trabajo.

Exige acciones de capacitación en habilidades psicosociales, resolución de conflictos y comunicación.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por el uso de la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de identificar patrones, medir variables y establecer relaciones objetivas y comprobables entre los fenómenos observados.

En este caso particular, el estudio se centró en medir el nivel de percepción y satisfacción de los colaboradores del restaurante Mamalina respecto a aspectos relacionados con el bienestar laboral, tales como el clima organizacional, condiciones de trabajo, motivación, comunicación interna, beneficios sociales, entre otros. Para ello, se diseñó un instrumento estructurado tipo encuesta, con preguntas cerradas y escalas de valoración, que permitieron obtener datos cuantificables sobre las necesidades, expectativas y nivel de satisfacción de los trabajadores frente a las prácticas actuales en bienestar laboral.

El enfoque cuantitativo resulta pertinente para este trabajo, ya que permite recopilar información objetiva directamente de la población del restaurante (en este caso, la totalidad de los empleados), y analizarla mediante herramientas estadísticas básicas. Estos datos sirvieron

como insumo clave para formular un diagnóstico organizacional y, a partir de este, diseñar un plan de bienestar social acorde con las necesidades identificadas.

Asimismo, el uso del enfoque cuantitativo permitió comparar resultados entre distintos cargos y áreas dentro del restaurante, contribuyendo a una comprensión más precisa de las prioridades del personal y facilitando la toma de decisiones basada en evidencia.

Población y Muestra

POBLACION

La población objeto de estudio en esta investigación está conformada por el total de colaboradores que integran el equipo de trabajo del restaurante Mamalina, ubicado en el municipio de El Tambo Nariño. Este establecimiento cuenta con una estructura organizacional compuesta por personal administrativo, operativo y de atención al cliente, quienes participan de manera activa en los procesos internos y en la prestación del servicio al cliente.

Tabla 1. Personal de Mamalina Restaurante

ADMINISTRATIVO	Contador	1
	Administradora	1
OPERATIVO	Jefe de Cocina	1
	Aux de Cocina 1	1
	Aux de Cocina 2	1
	Aux de Cocina 3	1

	Aux de Cocina 4	1
	Aux de Cocina 5	1
	Aux de Cocina 6	1
	Encargado de Bebidas	1
	Lavado de Losa	1
	Aseo General	1
ATENCION CLIENTE	Cajero	1
	Jefe de meseros	1
	Mesero 1	1
	Mesero 2	1
	Mesero 3	1
	Mesero 4	1
TOTAL POBLACION		18

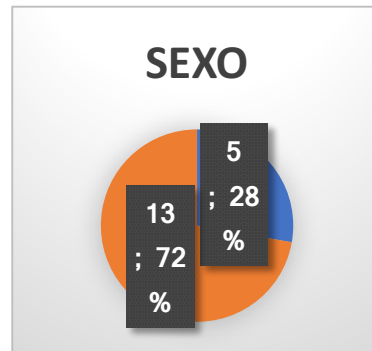
MUESTRA

Dado que el número de empleados del restaurante Mamalina es manejable y accesible, se decidió trabajar con la totalidad de la población por lo cual no fue necesario aplicar un procedimiento de muestreo. Esto significa que todos los trabajadores del restaurante fueron incluidos en el estudio, permitiendo obtener una visión integral de sus necesidades, percepciones y expectativas en relación con el bienestar laboral.

Esta decisión metodológica garantiza una mayor precisión en los resultados y aporta una base sólida para el diseño e implementación del plan de bienestar social propuesto. Para la aplicación del plan se analizó factores determinantes en el total de la muestra como lo son sexo, edad, grado de educación, clasificando la muestra así:

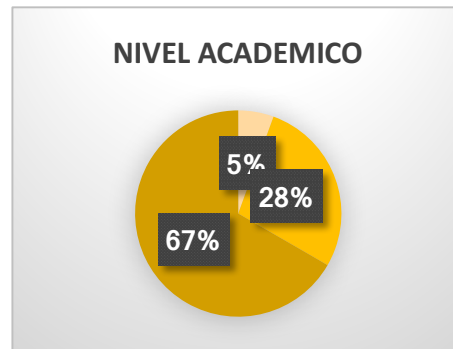
Clasificación por Sexo:

5	HOMBRES
13	MUJERES



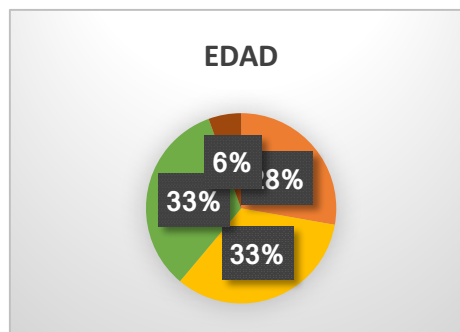
Clasificación por Nivel académico:

1	PROFESIONAL
5	TECNICOS
12	BACHILLERES



Clasificación por Edad:

18 A 25	5
26 A 32	6
33 A 40	6
MAS DE 41	1



Criterios de inclusión: Personal con más de 6 meses de vinculación a la empresa.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información se utilizó como técnica la encuesta estructurada, diseñada con el propósito de identificar las percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores del restaurante Mamalina en relación con su bienestar social, la motivación y las condiciones laborales. Este instrumento se elaboró con base en los principios de la psicología conductual, especialmente en el enfoque del condicionamiento operante de B. F. Skinner, que plantea que la conducta puede modificarse mediante el uso de reforzadores positivos y contingencias claras.

El instrumento se estructuró en cuatro bloques temáticos, integrados por 25 ítems en escala tipo Likert de cuatro opciones de respuesta (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = De acuerdo, 4 = Totalmente de acuerdo), además de una pregunta abierta para recoger aportes cualitativos. Los bloques son los siguientes:

1. Relaciones interpersonales y comunicación: evalúa el clima social, el respeto, la colaboración y la claridad comunicativa en el entorno laboral.
2. Trabajo y condiciones laborales: explora la claridad de roles, la retroalimentación, el reconocimiento y las condiciones físicas que influyen en el desempeño.
3. Reforzadores y consecuencias (perspectiva conductual): analiza la influencia de recompensas, sanciones y sistemas de contingencia en la conducta laboral.
4. Bienestar y motivación: indaga sobre la percepción general del bienestar físico, emocional y social, así como la disposición hacia un programa de bienestar institucional.

Desarrollo de los objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Objetivo específico:

Medir el clima organizacional basándose en las relaciones interpersonales, los canales de comunicación y el trabajo en equipo.

Para evaluar el clima laboral en Mamalina Restaurante durante el año 2025, se aplicó una encuesta de satisfacción laboral dirigida a todos los colaboradores activos del establecimiento. Esta evaluación se diseñó con el propósito de identificar percepciones, necesidades y oportunidades de mejora asociadas a la convivencia, la comunicación y el trabajo en equipo.

Se utilizó un cuestionario estructurado, compuesto por ítems organizados en 4 bloques, orientados a medir:

1. Relaciones Interpersonales y Comunicación
2. Trabajo y Condiciones Laborales
3. Reforzadores y Consecuencias (Perspectiva Conductual)
4. Bienestar y Motivación

Esto permitió medir el nivel de satisfacción y reconocer la percepción del personal. El personal respondió de manera individual y confidencial, garantizando transparencia y veracidad en los resultados. Posteriormente se realizó el registro digital y análisis de las respuestas.

La participación fue del 100% de los empleados, lo que permitió obtener una lectura completa de la percepción interna y fortalecer la confiabilidad de los resultados.

Resultados y Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al aplicar la encuesta y el análisis de los mismos:

Encuesta sobre bienestar social y organizacional en el restaurante Mamalina

Objetivo:

Recolectar información sobre las percepciones, actitudes y comportamientos relacionados con el bienestar social, la motivación y el ambiente laboral de los colaboradores del restaurante Mamalina.

Las opciones de respuesta fueron las siguientes:

Tabla 2. Escalas de valoración de la encuesta

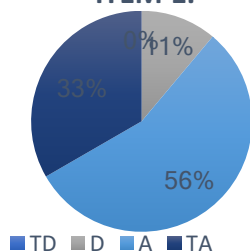
Escala de valoración	Significado	Siglas
1	Totalmente en desacuerdo	TD
2	En desacuerdo	D
3	De acuerdo	A
4	Totalmente de acuerdo	TA

BLOQUE 1: Relaciones Interpersonales y Comunicación

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
1	Me siento respetado(a) por mis compañeros de trabajo.	# DE RESPUESTAS	0	2	10	6

		PORCENTAJE	0%	11%	33%	56%
--	--	------------	----	-----	-----	-----

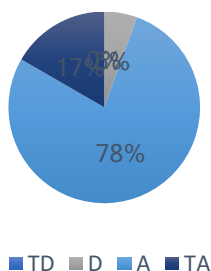
ITEM 1.



Los resultados del Ítem 1 nos muestran que el 89% se encuentran respetados por sus compañeros de trabajo lo cual indica un resultado satisfactorio, sin embargo, hay un 11% en desacuerdo por lo cual este punto se debe tener en cuenta a fortalecer.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
2	Existe un ambiente de colaboración y apoyo mutuo entre los miembros del equipo.	# DE RESPUESTAS	0	1	14	3
		PORCENTAJE	0%	5%	78%	17%

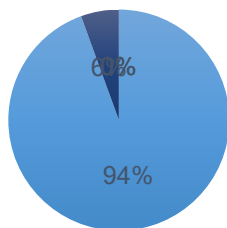
ITEM 2



Los resultados del ítem 2 nos muestra que el 95% considera que existe un ambiente de colaboración y apoyo mutuo entre los miembros del equipo y un 5% se considera en desacuerdo frente a este tema.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
3	Se fomenta el respeto y la cooperación entre todos los niveles jerárquicos.	# DE RESPUESTAS	0	0	17	1
		PORCENTAJE	0%	0%	94%	6%

ITEM 3

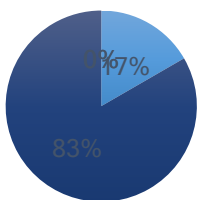


■ TD ■ D ■ A ■ TA

En el ítem 3 se evalúa la percepción de los empleados frente al respeto y cooperación entre todos los niveles jerárquicos en donde se obtiene que el 100% se encuentra en las categorías de adecuado y muy adecuado evidenciando que este tema es muy trabajado en la organización y se debe seguir fomentando.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
4	En caso de conflicto, se manejan adecuadamente las diferencias entre compañeros.	# DE RESPUESTAS	0	0	3	15
		PORCENTAJE	0%	0%	17%	83%

ITEM 4

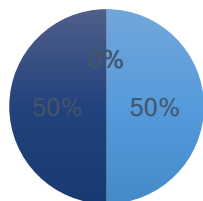


■ TD ■ D ■ A ■ TA

En el ítem 4 se evalúa si los trabajadores perciben que se resuelve adecuadamente los conflictos entre compañeros. donde la puntuación nos marca que el 83% se encuentra totalmente en acuerdo y el 17% en acuerdo.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
5	Mi jefe o superior inmediato escucha y valora mis aportes.	# DE RESPUESTAS	0	0	9	9
		PORCENTAJE	0%	0%	50%	50%

ITEM 5

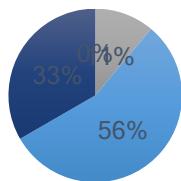


■ TD ■ D ■ A ■ TA

En el ítem 5 el 100% de los empleados perciben que el jefe inmediato tiene en cuenta sus aportes y se sienten escuchados por él. Discriminados entre El 50% que está de acuerdo y el 50% se encuentra totalmente de acuerdo.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
6	La información sobre decisiones importantes se comunica de manera clara y oportuna.	# DE RESPUESTAS	0	2	10	6
		PORCENTAJE	0%	11%	56%	33%

ITEM 6

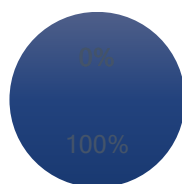


■ TD ■ D ■ A ■ TA

En el ítem 6 se evalúa si la información sobre decisiones importantes en la empresa se comunica de forma clara y oportuna, en los resultados se evidencia que el 89% se encuentra entre acuerdo y totalmente acuerdo y el 11% refiere estar en desacuerdo.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
7	Puedo expresar mis ideas y sugerencias sin temor a consecuencias negativas.	# DE RESPUESTAS	0	0	0	18
		PORCENTAJE	0%	0%	0%	100%

ITEM 7

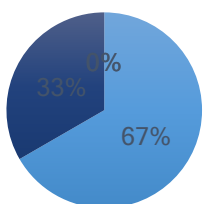


■ TD ■ D ■ A ■ TA

En el ítem 7 el 100% de los empleados considera que puede expresar sus ideas sin temor a consecuencias negativas.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
8	Las instrucciones para realizar mis tareas son comprensibles y precisas.	# DE RESPUESTAS	0	0	12	6
		PORCENTAJE	0%	0%	67%	33%

ITEM 8



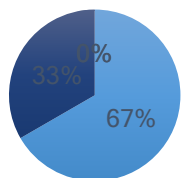
■ TD ■ D ■ A ■ TA

El ítem 8 evalúa si las instrucciones para realizar las tareas son comprensibles y precisas, donde el 67% de los empleados se percibe en acuerdo y el 33% totalmente en acuerdo.

BLOQUE 2. Trabajo y Condiciones Laborales

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
9	Entiendo claramente mis tareas y responsabilidades en mi puesto.	# DE RESPUESTAS	0	0	12	6
		PORCENTAJE	0%	0%	67%	33%

ITEM 9

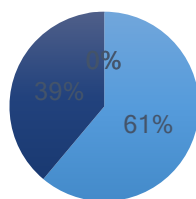


■ TD ■ D ■ A ■ TA

Pasamos al bloque 2 relacionado con el trabajo y las condiciones laborales, en el Ítem 9 se evalúa si el empleado entiende claramente las tareas y responsabilidades en su puesto donde el 33% se encuentra totalmente en acuerdo y el 67% en acuerdo.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
10	Recibo retroalimentación frecuente sobre mi desempeño.	# DE RESPUESTAS	0	0	11	7
		PORCENTAJE	0%	0%	61%	39%

ITEM 10



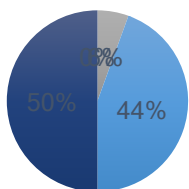
■ TD ■ D ■ A ■ TA

En el ítem 10 evalúa si el empleado recibe retroalimentación frecuente sobre su desempeño, los resultados evidencian que el 100% percibe que recibe retroalimentación frecuente en su trabajo, de ellos el 39% se considera totalmente en acuerdo y el 61% en acuerdo.

Lo que indica que la retroalimentación es un habito frecuente en el restaurante.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
11	Las recompensas (económicas o no económicas) por mi trabajo son consistentes.	# DE RESPUESTAS	0	1	8	9
		PORCENTAJE	0%	6%	44%	50%

ITEM 11

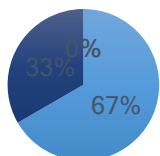


■ TD ■ D ■ A ■ TA

El resultado del ítem 11 indica que el 94% percibe que su recompensa por el trabajo es consistente con sus funciones lo cual indica coherencia entre el desempeño y los incentivos sin embargo el 6% se encuentra en desacuerdo por lo cual es un punto a tener en cuenta el sistema de recompensas laborales para fortalecer la motivación en los empleados.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
12	Cuando realizo un comportamiento que la empresa valora, suele reconocerse públicamente.	# DE RESPUESTAS	0	0	12	6
		PORCENTAJE	0%	0%	67%	33%

ITEM 12

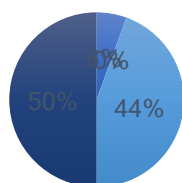


■ TD ■ D ■ A ■ TA

El 100% de los empleados en el ítem 12 manifiesta que el restaurante Mamalina se valora y reconoce públicamente los comportamientos que esperan que se repitan por parte de sus empleados. Esto evidencia el uso de reforzadores positivos para incrementar estas conductas deseadas.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
13	Existen rutinas o señales (p. ej., reuniones, tableros, mensajes) que me recuerdan los comportamientos esperados en el trabajo.	# DE RESPUESTAS	1	0	8	9
		PORCENTAJE	6%	0%	44%	50%

ITEM 13

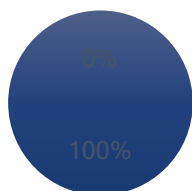


■ TD ■ D ■ A ■ TA

El 94% de los empleados en el ítem 13 reconoce que hay reuniones, mensajes o señales que les recuerdan los comportamientos que deben tener los empleados dentro del restaurante Mamalina, sin embargo, hay un 6% no las percibe, lo cual indica que hay una necesidad en mejorar estos mecanismos de conductas esperadas.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
14	Siento que mis condiciones de trabajo favorecen que yo rinda mejor (horarios, herramientas, espacio).	# DE RESPUESTAS	0	0	0	18
		PORCENTAJE	0%	0%	0%	100%

ITEM 14



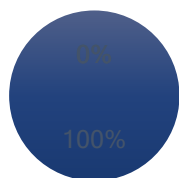
■ TD ■ D ■ A ■ TA

El 100% de los empleados del restaurante Mamalina perciben que las condiciones laborales como el horario, las instalaciones y herramientas son adecuadas para facilitar el cumplimiento de sus funciones. Esto evidencia que la empresa provee un espacio favorable para el desempeño de sus funciones en el ítem 14.

Bloque 3: Reforzadores y Consecuencias (Perspectiva Conductual)

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
15	Las recompensas que recibo (salario, bonos, reconocimientos) aumentan la probabilidad de que repita comportamientos laborales que la empresa espera.	# DE RESPUESTAS	0	0	0	18
		PORCENTAJE	0%	0%	0%	100%

ITEM 15

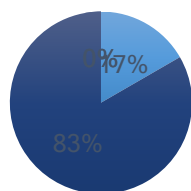


■ TD ■ D ■ A ■ TA

En este bloque 3 se tiene en cuenta los reforzadores y sus consecuencias en el trabajo, el 100% de los empleados percibe que los reforzadores implementados por la empresa favorecen el incremento de las conductas deseadas en el ítem 15

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
16	Prefiero recibir reconocimientos inmediatos (al terminar una tarea) en lugar de reconocimientos a largo plazo.	# DE RESPUESTAS	0	0	3	15
		PORCENTAJE	0%	0%	17%	83%

ITEM 16

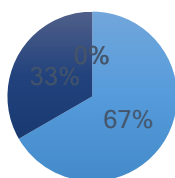


■ TD ■ D ■ A ■ TA

El 100% de los empleados en el ítem 16 prefiere recibir un reconocimiento inmediato después de terminar una tarea. Lo que indica una inclinación clara a un reforzador contingente a la conducta realizada.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
17	Me motivan más los refuerzos sociales (elogios, agradecimientos) que los refuerzos materiales.	# DE RESPUESTAS	0	0	12	6
		PORCENTAJE	0%	0%	67%	33%

ITEM 17

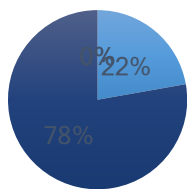


■ TD ■ D ■ A ■ TA

El 100% de los empleados percibe la importancia de los reconocimientos sociales por encima de los refuerzos materiales, lo cual evidencia la valoración significativa a estos en su ambiente de trabajo en el ítem 17

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
18	Cuando hay sanciones o correcciones, éstas me ayudan a mejorar mi comportamiento en la empresa.	# DE RESPUESTAS	0	0	4	14
		PORCENTAJE	0%	0%	22%	78%

ITEM 18



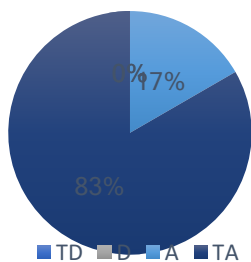
■ TD ■ D ■ A ■ TA

El 100% de los empleados en el ítem 18 percibe que los regaños influyen para mejorar las funciones en su trabajo, esto puede evidenciar que su comportamiento está regido por consecuencias negativas que se implementan para orientar el comportamiento laboral. En este ítem se identifica la importancia que los altos

cargos del restaurante Mamalina conozcan las consecuencias de estas estrategias de modificación de conducta.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
19	Considero que si existe una comunicación clara sobre lo que se espera, esto mejoraría mi desempeño en la empresa.	# DE RESPUESTAS	0	0	3	15
		PORCENTAJE	0%	0%	17%	83%

ITEM 19

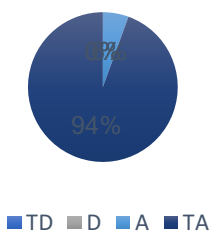


Todos los empleados consideran que la empresa tiene una comunicación clara sobre las funciones que desempeña cada uno de los trabajadores, el 100% se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo en el ítem 19

BLOQUE 4: Bienestar y Motivación

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
20	Me siento motivado(a) con las condiciones actuales de mi trabajo.	# DE RESPUESTAS	0	0	1	17
		PORCENTAJE	0%	0%	6%	94%

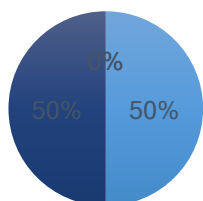
ITEM 20



La totalidad de los empleados se encuentra motivado con las condiciones actuales de su trabajo evidenciando que el restaurante Mamalina tiene practicas efectivas en el manejo del talento humano como lo vemos en el ítem 20

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
21	El restaurante se preocupa por el bienestar físico, emocional y social de los empleados.	# DE RESPUESTAS	0	0	9	9
		PORCENTAJE	0%	0%	50%	50%

ITEM 21

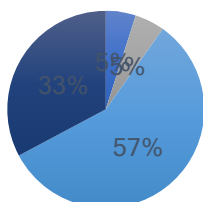


■ TD ■ D ■ A ■ TA

La totalidad de los empleados percibe que el restaurante Mamalina se preocupa por el bienestar emocional y social de los empleados, se evidencia que al preocuparse en el bienestar de sus empleados estos influirán directamente en la producción de la empresa en el ítem 21

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
22	Existen actividades o espacios que promueven la integración y el bienestar del personal.	# DE RESPUESTAS	1	1	11	6
		PORCENTAJE	5%	5%	57%	33%

ITEM 22

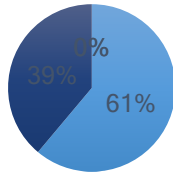


■ TD ■ D ■ A ■ TA

El 90% de los empleados en el ítem 22 percibe que en su empresa se promueve espacios de integración, sin embargo, hay un 10% que no está de acuerdo con esta afirmación lo cual constituye un tema importante a fortalecer.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
23	Se reconocen los logros individuales y colectivos de los empleados.	# DE RESPUESTAS	0	0	11	7
		PORCENTAJE	0%	0%	61%	39%

ITEM 23



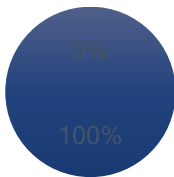
■ TD ■ D ■ A ■ TA

La totalidad de los empleados reconocen que la empresa mamalina reconoce los logros individuales y colectivos de los empleados en el ítem 23 lo que evidencia que la empresa tiene en cuenta este tipo de reforzadores como estrategia para mantener y fortalecer los comportamientos deseados en su

organización.

Ítem	Afirmación		TD	D	A	TA
24	Considero que la implementación de un programa de bienestar laboral mejoraría mi motivación y desempeño.	# DE RESPUESTAS	0	0	0	18
		PORCENTAJE	0%	0%	0%	100%

ITEM 24



■ TD ■ D ■ A ■ TA

El 100% de los empleados del restaurante Mamalina reconoce que la implementación de un programa de bienestar laboral mejoraría el desempeño lo cual influiría en los niveles de producción y se vería reflejado directamente en los ingresos de

la empresa en el ítem 24

2. Objetivo específico:

Diseñar una propuesta de programa de bienestar social para la empresa mediante estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional en equipo.

Según los resultados obtenidos se realizará el diseño de la propuesta de bienestar social teniendo en cuenta el análisis de las respuestas permitió identificar patrones generales en las

percepciones del equipo. Los colaboradores manifestaron que, en general, existe un ambiente respetuoso y buena convivencia. Sin embargo:

- Se identifican momentos de tensión en horarios de alta demanda.
- Algunos empleados señalaron dificultad para resolver desacuerdos sin apoyo de un líder.
- Se percibe la necesidad de fortalecer la empatía, comunicación respetuosa y manejo del estrés.

Existe una base positiva, pero requiere intervenciones para mejorar la cohesión y reducir pequeños conflictos operativos.

Los resultados muestran que el personal tiene una actitud colaborativa, pero:

- No todos conocen con claridad su rol en situaciones específicas.
- Se presentan dificultades cuando se requiere coordinación rápida, especialmente entre cocina y servicio al cliente.
- Los colaboradores mencionan que les gustaría recibir más espacios de integración para fortalecer la cohesión del equipo.

El equipo tiene buena energía y disposición, pero necesita estructura, dinámicas colaborativas y capacitación en trabajo conjunto.

Otros hallazgos relevantes:

- Los colaboradores valoran positivamente el ambiente familiar y cercano.
- Señalan que disfrutan trabajar en Mamalina, pero desean:
 - Mejor comunicación
 - Más reconocimiento

- Actividades de integración
- Capacitación en el área gastronómica y servicio

La satisfacción general es sólida, pero mejorar aspectos operativos y relacionales incrementaría significativamente el bienestar.

En términos generales, la encuesta permitió identificar:

- Fortalezas: disposición al trabajo en equipo, ambiente agradable, espíritu de colaboración.
- Aspectos por mejorar: comunicación interna, manejo de conflictos, claridad en roles.
- Oportunidades: implementar programas de capacitación, actividades de integración y mecanismos de comunicación permanentes.

Es por ello por lo que vamos a diseñar la propuesta en base a 3 ejes:














Tabla 3. Ejes de la propuesta


EJE	OBJETIVO	INDICADORES	ACTIVIDADES	EVIDENCIAS
1.Relaciones interpersonales y comunicación	Fortalecer las relaciones interpersonales y promover un ambiente saludable.	-Se reducen en un 80% los conflictos interpersonales recibidos por cada líder de área -El 100% de los asistentes reconoce la importancia de una comunicación asertiva en su trabajo	-Taller de sensibilización de una comunicación asertiva -Jornadas de integración por equipos -.Cine foro	Registro de asistencia Registro fotográfico Evaluación pre y post taller

		<p>-El 100% de los asistentes supera la prueba de conocimiento al finalizar el objetivo</p> <p>-Se completa el 90% de las actividades planteadas</p>		
2. Trabajo en equipo y resolución de conflictos	Potenciar el trabajo colaborativo y la adecuada resolución de conflictos	<p>-Se reducen en un 80% los conflictos interpersonales recibidos por cada líder de área</p> <p>-Cumplimiento efectivo de las funciones</p> <p>-Los empleados utilizan estrategias adecuadas para resolver conflictos</p>	<p>-Dinámicas de trabajo en equipo</p> <p>-Capacitación en servicio al cliente, operación de restaurante y trabajo colaborativo</p> <p>-Capacitación en resolución pacífica de conflictos</p>	<p>Registro fotografico</p> <p>Registro de asistencia</p> <p>Registro de conflictos reportados por los lideres</p> <p>Reporte verbal por parte de los trabajadores.</p>
3. Bienestar y motivación	Promover hábitos de bienestar y reforzar factores motivacionales para mejorar la calidad	<p>-Número de talleres con temas de sensibilización</p> <p>-Número de jornadas de integración laboral desarrolladas en el año</p>	-Talleres de sensibilización sobre el uso de reforzadores positivos para mantener y fortalecer conductas	<p>-Registro de asistencia</p> <p>-Jornadas registradas en la socialización del cronograma anual de la organización</p>

	<p>laboral de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de quejas por llamados o mensajes fuera del horario laboral. -Registro mensual de participación a pausas activas -Número de jornadas familiares realizadas en el año y estipuladas en el cronograma del año de la organización. 	<p>esperadas en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementación de jornadas de integración laboral en días especiales. -Promover la implementación de días libres como recompensa por cumplimiento de metas -Promover la desconexión total en espacios fuera de lo laboral. -Implementar pausas activas y estrategias de seguimiento de estas. Implementar jornadas familiares dentro de la organización. Establecer reconocimiento de trabajador del mes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Registro fotográfico -Registro de llamadas fuera del horario laboral -Formato objetivo de selección del empleado del mes.
--	----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CRONOGRAMA

EJE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	RESPONSABLE
1	Taller de sensibilización de comunicación asertiva	1 vez					Profesional en TH
	Jornada de integración por equipos	Semestral					Profesional en TH Gerencia
	Cine Foro	1 vez					Profesional en TH Gerencia
2	Dinámicas de Trabajo en Equipo	Trimestral					Profesional en TH Gerencia
	Capacitaciones en atención al cliente	1 vez					Profesional en TH Gerencia Invitado
	Capacitación en resolución pacífica de conflictos	1 vez					Profesional en TH
3	Implementación de días libres como recompensa a metas cumplidas	Trimestral					Profesional en TH Gerencia
	Pausas Activas	Semanal					Profesional en TH Gerencia

	Jornadas familiares dentro de la Organización	Semestral					Profesional en TH Gerencia
--	-----------------------------------------------	-----------	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------

RECURSOS

Humanos:

- Administradora y/o propietaria del restaurante
- Profesional de talento humano
- Equipo de trabajo Mamalina

Materiales:

- Salón para talleres
- Refrigerios
- Material pedagógico
- Recursos digitales para comunicación

Financieros:

- Presupuesto anual asignado definido por Mamalina

Evaluación

Se realizará mediante:

- Evaluación del Programa semestral mediante aplicación de encuestas estructuradas

- Entrevistas grupales semiestructuradas.
- Indicadores de cumplimiento y evidencias

3. Objetivo específico:

Implementar el programa de bienestar social diseñado para la empresa Mamalina

El programa de bienestar fue socializado el día 22 de noviembre del presente año inicialmente con la propietaria y gerente del restaurante, durante esta reunión. La recepción por parte de la gerencia fue recibida de forma positiva por lo cual se otorgó visto bueno, en todo momento se mostró gran interés por el contenido del programa reconociendo la importancia del bienestar social en la organización. Se acordó que el programa dará inicio a partir del primer trimestre del año 2026.

Discusión

Los resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al personal de Mamalina Restaurante evidencian un entorno organizacional mayoritariamente favorable, caracterizado por relaciones interpersonales positivas y una comunicación efectiva. Estos hallazgos son coherentes con lo planteado por Chiavenato (2009), quien sostiene que el clima laboral influye significativamente en la motivación, el compromiso y el desempeño ya que en el bloque 1, orientado a evaluar relaciones interpersonales y comunicación, se observa que el 89% de los colaboradores manifiesta sentirse respetado por sus compañeros, mientras que el 95% percibe altos niveles de colaboración y apoyo mutuo. Estos datos reflejan un adecuado nivel de cohesión social dentro del equipo, lo cual coincide con la afirmación de Robbins y Judge de que las interacciones positivas fortalecen la satisfacción laboral y reducen tensiones internas. No

obstante, el 11% que expresa desacuerdo respecto al respeto entre compañeros evidencia la necesidad de reforzar estrategias de integración y trabajo colaborativo para asegurar un trato equitativo.

Adicionalmente, el 100% de los empleados percibe relaciones respetuosas entre los distintos niveles jerárquicos y valora que sus aportes sean tomados en cuenta por el jefe inmediato, lo cual sugiere la presencia de un liderazgo participativo y orientado a las personas. Según Chiavenato, este tipo de liderazgo favorece la confianza, la comunicación abierta y la construcción de un clima laboral saludable, afirmando la teoría de Robbins y Judge (2017), quienes destacan que la percepción de apoyo, respeto y claridad comunicacional constituye un predictor central del comportamiento organizacional..

En cuanto a la comunicación institucional, el 89% de los empleados percibe que la información relevante se difunde de manera clara y oportuna, y el 100% afirma sentirse libre de expresar sus ideas sin temor a repercusiones negativas. Estos resultados refuerzan lo expuesto por Robbins y Judge, quienes subrayan la importancia de generar entornos psicológicamente seguros para promover la participación, la creatividad y la confianza colectiva.

En síntesis, el análisis del Bloque 1 permite concluir que Mamalina Restaurante ha consolidado un clima laboral favorable, sustentado en el respeto, la comunicación y un liderazgo participativo. No obstante, persisten áreas de mejora relacionadas con la homogeneidad de la comunicación, el manejo de conflictos y la precisión en las instrucciones de trabajo. Abordar estos aspectos desde el Programa de Bienestar Social contribuirá a fortalecer la cohesión, la equidad y la motivación en la organización, argumentando la tesis de Chiavenato (2009), donde se afirma que los conflictos o desacuerdos son inherentes a cualquier organización,

especialmente en sectores con altos niveles de exigencia y tareas interdependientes. No obstante, señala que cuando se gestionan de manera constructiva, los conflictos pueden convertirse en oportunidades para promover el cambio, la innovación y la cohesión entre los equipos de trabajo.

Los resultados del Bloque 2 de la encuesta evidencian condiciones laborales favorables y claridad en las funciones dentro de Mamalina Restaurante. En la mayoría de los ítems, el 100% de los empleados manifiesta estar de acuerdo con la adecuada recepción de órdenes, lo que indica la presencia de roles bien definidos y procesos organizativos claros. Este aspecto es fundamental si se considera que, según los planteamientos de Robbins y Judge, la claridad de funciones reduce la incertidumbre, mejora la coordinación entre tareas y fortalece la percepción de justicia organizacional, elementos esenciales para mantener un clima laboral positivo.

La retroalimentación frecuente también es valorada positivamente por la totalidad de los colaboradores, lo que refuerza su importancia como herramienta de mejora del desempeño y fortalecimiento de competencias. Chiavenato resalta que la retroalimentación oportuna contribuye a la motivación y al desarrollo continuo del talento humano, al permitir que los empleados comprendan sus avances, ajusten sus conductas y se sientan acompañados en su proceso laboral.

En cuanto al sistema de recompensas el 94% de los empleados considera que es coherente con sus funciones. No obstante, el 6% en desacuerdo evidencia la necesidad de revisar los criterios de reconocimiento para garantizar su equidad y consistencia. Tanto Chiavenato como Robbins y Judge coinciden en que los sistemas de recompensas inciden directamente en la motivación y en la satisfacción laboral; cuando estas recompensas son percibidas como justas, oportunas y

alineadas con el desempeño, fortalecen el compromiso y la permanencia en la organización, mientras que cualquier percepción de incoherencia puede afectar el clima laboral.

En síntesis, el Bloque 2 refleja avances significativos en la claridad de funciones, el reconocimiento de conductas positivas y las condiciones laborales. No obstante, persisten oportunidades de mejora en la percepción del sistema de recompensas, Robbins y Judge señalan que la percepción de justicia y equidad en los sistemas de reconocimiento es un factor decisivo para mantener la motivación y prevenir la aparición de conflictos o inconformidades.

Los resultados del Bloque 3 muestran claramente que los principios del condicionamiento operante se encuentran presentes en las prácticas de Mamalina Restaurante. De acuerdo con Skinner, la conducta puede fortalecerse o debilitarse según las consecuencias que la sigan, y esto se evidencia en el ítem 15, donde el 100% de los colaboradores reconoce que los reforzadores aplicados incrementan las conductas laborales deseadas. Este hallazgo confirma que los refuerzos utilizados por la organización están funcionando como estímulos contingentes que fortalecen el comportamiento adecuado.

En cuanto a las consecuencias negativas, el ítem 18 revela que el 100% de los trabajadores considera que los llamados de atención contribuyen a mejorar el desempeño. Esto se relaciona con el uso de castigos o correcciones que, según la teoría conductual, pueden disminuir conductas no deseadas siempre que se apliquen de manera consistente y justa. Además, el ítem 19 evidencia claridad en las funciones asignadas, lo cual es fundamental en el enfoque skinneriano, dado que para que un reforzador o consecuencia tenga efecto, la conducta esperada debe estar claramente definida.

En síntesis, los resultados del Bloque 3 reflejan que la organización cuenta con un sistema de reforzamiento positivo e inmediato que favorece la repetición de las conductas deseadas. Sin embargo, es importante fortalecer la formación de los líderes en el uso adecuado de consecuencias negativas, asegurando que estas se apliquen de manera funcional y no afecten negativamente el clima laboral.

Por otro lado, los resultados del Bloque 4 también pueden analizarse desde el enfoque de Skinner, en la medida en que el bienestar y la motivación reportados por los colaboradores son producto de contingencias organizacionales que refuerzan conductas positivas. En el ítem 20, el 100% de los empleados expresa sentirse motivado con las condiciones de trabajo, lo que indica que las consecuencias presentes en el ambiente laboral están actuando como reforzadores que fortalecen la satisfacción y el compromiso.

Asimismo, todos los colaboradores perciben que la organización se preocupa por su bienestar emocional y social. Desde el modelo conductual, esto puede interpretarse como la presencia de refuerzos sociales —como apoyo, acompañamiento y reconocimiento— que incrementan la probabilidad de mantener conductas alineadas con los objetivos de la empresa, esta preferencia coincide con los planteamientos de Skinner, quien señala que el reforzamiento inmediato es más eficaz porque aumenta la probabilidad de que la conducta deseada se repita al existir una relación temporal directa entre la acción y la consecuencia positiva.

Conclusiones

El diseño e implementación del Programa de Bienestar Social en Mamalina Restaurante ha demostrado ser una estrategia clave para fortalecer el capital humano y mejorar el ambiente

laboral. En primer lugar, se evidenció que el trabajo en equipo y la comunicación efectiva son pilares fundamentales; las actividades realizadas permitieron crear canales abiertos de diálogo, mejorar la coordinación entre los colaboradores y fomentar un sentido de pertenencia hacia los objetivos comunes del restaurante.

En segundo lugar, las acciones enfocadas en relaciones interpersonales y resolución de conflictos contribuyeron a generar un entorno de respeto y cooperación. La socialización del programa y las reuniones de integración promovieron la identificación temprana de tensiones y la aplicación de estrategias constructivas para resolverlas, lo que fortalece la confianza y la armonía dentro del equipo.

Finalmente, el eje de bienestar y motivación mostró un impacto positivo en la percepción de los empleados respecto a su trabajo y a la organización. Las iniciativas del programa, orientadas a reconocer logros, ofrecer espacios de recreación y promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, fomentaron la satisfacción y el compromiso del personal, creando un ambiente más saludable, motivador y productivo.

En conjunto, estos ejes permiten afirmar que el Programa de Bienestar Social no solo mejora las condiciones laborales inmediatas, sino que también sienta las bases para un desarrollo organizacional sostenible, donde el capital humano se fortalece, se reconoce y se motiva continuamente.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos de este proyecto se plantean las siguientes recomendaciones para la empresa Mamalina y para futuros investigadores

Para la Empresa Mamalina

1. Se sugiere que el programa de bienestar social no quede en papel. Para ello se propone que el proyecto de inicio el primer semestre del año 2026, a través de una fase piloto priorizando los puntos de mayor necesidad identificada (comunicación y relaciones interpersonales)
2. Se recomienda asignar presupuesto específico y definido para la ejecución de las actividades contempladas en el programa de bienestar social que garantice el cumplimiento de las actividades contempladas.
3. Se recomienda establecer las actividades dentro del cronograma del año 2026 de modo que la planificación este alineada con la planificación de la empresa
4. Se recomienda Establecer un plan de formación mensual en comunicación asertiva, manejo de estrés y resolución de conflictos, dirigido especialmente al personal de cocina y meseros, quienes presentaron mayor debilidad en estas áreas.
5. Se recomienda asignar una persona encargada del área de talento humano que dé seguimiento al programa, evalúe impacto y realice modificaciones en caso de ser necesario.

Para futuros investigadores

1. Se recomienda continuar con la aplicación, seguimiento y evaluación del proyecto.
2. Se recomienda replicar el estudio con un diseño longitudinal a 6 meses o un año que permite evaluar el impacto del programa a largo plazo
3. Se recomienda realizar estudios con variables específicas como salario emocional, reducción del estrés en el sector gastronómico.

Referencias

- Camacho Solís, J. I. (2015). Las normas de responsabilidad social: Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (20), 3–29. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702015000100003
- Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Gaceta Constitucional No. 116 del 20 de julio de 1991.
- Colombia. Congreso de la República. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo* (Decreto 2663 de 1950). Diario Oficial No. 27.407.
- Colombia. Congreso de la República. (1993). *Ley 100 de 1993: Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral*. Diario Oficial No. 41.148.
- Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008: Por la cual se establecen disposiciones para la identificación y prevención del riesgo psicosocial*. Diario Oficial No. 47.076.
- Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). *Resolución 2404 de 2019: Por la cual se establecen lineamientos para la gestión de la salud mental en el trabajo*. Diario Oficial No. 51.018.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Esta preferencia coincide con los planteamientos de Skinner, quien señala que el reforzamiento inmediato es más eficaz porque aumenta la probabilidad de que la conducta deseada se repita al existir una relación temporal directa entre la acción y la consecuencia positiva.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Gómez, L., Pérez, A., & Rodríguez, C. (2021). Factores psicosociales laborales en el sector servicios. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(3), 472–489. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232021000300472

- Guerrero-Figueroa-Guerrero, G., Otero-Solano, S., & Guerrero-Guerrero, M. L. P. (2024). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y psicológico. *Saber, Ciencia y Libertad*, 19(2), 378–393. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.12288>
- Jiménez Sierra, D., Ortiz Padilla, M., Monsalve Perdomo, M., & Gómez García, M. (2020). “Felicidad” asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 462–476. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559004>
- Organización Mundial de la Salud. (2006). *Guías de política sobre salud mental en el trabajo*. OMS.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed). Pearson.
- Rojas, Y., Alvarado, H., & Rincón, O. (2016). Comunicación organizacional: Una aproximación a su estado actual desde la producción intelectual en Iberoamérica. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(3), 98–111. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002
- Rubio Guerrero, G., López Posada, L. M., & Hernández Arenas, E. Y. (2023). Prácticas del talento humano socialmente responsables en las medianas y grandes empresas de Ibagué, Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(2), 37–54. <https://doi.org/10.18359/rfce.6438>
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. Appleton-Century.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. Alfred A. Knopf.
- Soler-Sanchís, A., Gil-Saura, I., & Berenguer-Contri, G. (2025). Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(29), 165–179. <https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.10>
- Vives, A., & Peinado, E. (2011). *La RSE en América Latina*. Fundahrse. <https://fundahrse.org/wp-content/uploads/2016/01/La-RSE-en-America-Latina.pdf>

Anexos

Anexo A

Formato de encuesta

ENCUESTA SOBRE BIENESTAR SOCIAL Y ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE MAMALINA

Objetivo de la encuesta:

Recolectar información sobre las percepciones, actitudes y comportamientos relacionados con el bienestar social, la motivación y el ambiente laboral de los colaboradores del restaurante Mamalina, con el fin de diseñar e implementar un programa de bienestar social desde la psicología conductual, que fortalezca las conductas laborales positivas y el bienestar general del equipo.

Instrucciones para el participante

Esta encuesta busca conocer su opinión sobre diversos aspectos del ambiente laboral. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es su sinceridad. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales y se usarán únicamente con fines académicos y de mejora organizacional.

Marque con una “X” la opción que refleje mejor su grado de acuerdo con cada afirmación:

Escala de valoración	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo

3	De acuerdo
4	Totalmente de acuerdo

Bloque 1 — Relaciones Interpersonales y Comunicación

Ítem	Afirmación	1	2	3	4
1	Me siento respetado(a) por mis compañeros de trabajo.				
Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:					
<hr/> <hr/>					
2	Existe un ambiente de colaboración y apoyo mutuo entre los miembros del equipo.				
Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:					
<hr/> <hr/>					

3	Se fomenta el respeto y la cooperación entre todos los niveles jerárquicos.				
---	-----------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

4	En caso de conflicto, se manejan adecuadamente las diferencias entre compañeros.				
---	----------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

5	Mi jefe o superior inmediato escucha y valora mis aportes.				
---	------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

6	La información sobre decisiones importantes se comunica de manera clara y oportuna.				
<p>Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:</p> <hr/> <hr/>					
7	Puedo expresar mis ideas y sugerencias sin temor a consecuencias negativas.				
<p>Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:</p> <hr/> <hr/>					
8	Las instrucciones para realizar mis tareas son comprensibles y precisas.				
<p>Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:</p> <hr/> <hr/>					

Bloque 2 — Trabajo y Condiciones Laborales

Ítem	Afirmación	1	2	3	4
9	Entiendo claramente mis tareas y responsabilidades en mi puesto.				
<p>Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:</p> <hr/> <hr/>					
10	Recibo retroalimentación frecuente sobre mi desempeño.				
<p>Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:</p> <hr/> <hr/>					
11	Las recompensas (económicas o no económicas) por mi trabajo son consistentes.				
<p>Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:</p> <hr/> <hr/>					

12	<p>Cuando realizo un comportamiento que la empresa valora, suele reconocerse públicamente.</p>				
<p>Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:</p> <hr/> <hr/>					
13	<p>Existen rutinas o señales (p. ej., reuniones, tableros, mensajes) que me recuerdan los comportamientos esperados en el trabajo.</p>				
<p>Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:</p> <hr/> <hr/>					
14	<p>Siento que mis condiciones de trabajo favorecen que yo rinda mejor (horarios, herramientas, espacio).</p>				

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

Bloque 3 — Reforzadores y Consecuencias (Perspectiva Conductual)

Ítem	Afirmación	1	2	3	4
15	Las recompensas que recibo (salario, bonos, reconocimientos) aumentan la probabilidad de que repita comportamientos laborales que la empresa espera.				
Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:					
<hr/> <hr/>					
16	Prefiero recibir reconocimientos inmediatos (al terminar una tarea) en lugar de reconocimientos a largo plazo.				

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

17

Me motivan más los refuerzos sociales (elogios, agradecimientos) que los refuerzos materiales.

--	--	--	--	--

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

18

Cuando hay sanciones o correcciones, éstas me ayudan a mejorar mi comportamiento en la empresa.

--	--	--	--	--

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

19

Considero que al existir una comunicación clara sobre lo que se

--	--	--	--	--

	espera, esto mejoraría mi desempeño en la empresa.				
Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:					

Bloque 4 — Bienestar y Motivación

Ítem	Afirmación	1	2	3	4
20	Me siento motivado(a) con las condiciones actuales de mi trabajo.				
Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:					

21	El restaurante se preocupa por el bienestar físico, emocional y social de los empleados.				

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

22

Existen actividades o espacios que promueven la integración y el bienestar del personal.

--	--	--	--	--

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

23

Se reconocen los logros individuales y colectivos de los empleados.

--	--	--	--	--

Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:

24

Considero que la implementación de un programa de bienestar

--	--	--	--	--

	laboral mejoraría mi motivación y desempeño.				
Si marcó “1” — Totalmente en desacuerdo”, explique por qué:					

Datos generales.

Edad: _____

Sexo: Masculino Femenino Otro

Cargo: _____

Tiempo de vinculación: <6 meses 6–12 meses 1–3 años >3 años

Indicaciones para la aplicación

Población: 18 trabajadores del restaurante Mamalina (censo total).

Modalidad: virtual mediante formulario digital.

Duración estimada: 10–12 minutos.

Propósito: identificar conductas reforzadas, fuentes de motivación y necesidades de bienestar para fundamentar el diseño del programa de bienestar social.

Anexo B

Acta de socialización del proyecto.

1 de 2



Acta de Reunión

Fecha: 22-11-2025

Lugar: Restaurante Mamalina

Asistentes

- Alejandra Rojas - Gerente del Restaurante Mamalina
- Ximena Zambrano - Propietaria del Restaurante Mamalina
- Mauricio Paz – Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano
- Lina Rojas – Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano

Orden del Día

- Presentación del proyecto de bienestar social.
- Revisión de propuestas y alcance.
- Aprobación del proyecto.
- Definición de compromisos y cierre.

Desarrollo de la Reunión

En la reunión se presentó el proyecto de bienestar social dirigido al personal del Restaurante Mamalina, destacando los objetivos, actividades y beneficios esperados. Los estudiantes del programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano expusieron

la justificación del proyecto y su alineación con las necesidades identificadas en el diagnóstico preliminar.

Tras la exposición, el gerente y la propietaria del restaurante manifestaron su conformidad con la propuesta y resaltaron la importancia de fortalecer el bienestar del equipo de trabajo. Luego de la deliberación, ambas partes acuerdan aprobar la implementación del proyecto.

Acuerdos

- Aprobación formal del proyecto de bienestar social.
- Apoyo logístico del restaurante para la ejecución de las actividades.
- Seguimiento conjunto entre los estudiantes y la administración del restaurante.

Firma de los Asistentes

Alejandro Rojas.

Gerente

Ximena Zambrano

Propietaria

Havacio Poz.

Estudiante posgrado GTH

Lina Rojas

Estudiante posgrado GTH