

**Leidy Johana Rodríguez Moreno**  
**Angie Daniela Tovar Sanabria**



**UNIVERSIDAD  
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados

# **DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA BASADOS EN BIENESTAR Y CLIMA DE LA COMPAÑÍA RIVALO**

Laura Camila Bedoya Soto  
Yoly Katherine Osorio Ordoñez

**WP: 001**

**16 · 01 · 2023**

**CARTA DE AUTOIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA REPRODUCCIÓN, COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICIÓN, PRÉSTAMO Y OTROS DE TRABAJO DE GRADO**

Fecha: 2023.01.16

Ciudad: Bogotá D.C.

Nosotros **Laura Camila Bedoya Soto** con el documento de identidad N° 1.1014.239.503 de Bogotá, **Yoly Katherine Osorio Ordoñez** identificada con documento de identidad N° 52.854.146 de Bogotá, **Leidy Johana Rodríguez Moreno** identificada con documento de identidad N° 52.469.505 de Bogotá y **Angie Daniela Tovar Sanabria** identificada con N° 1.233.892.481 de Bogotá, autor(es) del trabajo de grado titulado “**Determinación de nivel de satisfacción laboral, basado en bienestar y ambiente de trabajo de la compañía Rivalo y propuestas de mejora**” presentado y aprobado con fecha **2023** como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de Talento Humano** -, **autorizamos** a la Universidad Sergio Arboleda para que respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:

1. La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de esta.
2. La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de esta, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
3. La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

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 autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En constancia firma,

<b>Nombres y apellidos</b>	Laura Camila Bedoya Soto
<b>Documento de identidad</b>	C.C.1.014.239.503 de Bogotá
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:laura.bedoyasoto@gmail.com">laura.bedoyasoto@gmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Yoly Katherine Osorio Ordoñez
<b>Documento de identidad</b>	<u>C.C. 52.854.146 de Bogotá</u>
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:yulyosorio0102@hotmail.com">yulyosorio0102@hotmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Leidy Johana Rodríguez Moreno
<b>Documento de identidad</b>	<u>C.C. 52.469.505 de Bogotá</u>
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:ladyrodri7@gmail.com">ladyrodri7@gmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Angie Daniela Tovar Sanabria
<b>Documento de identidad</b>	<u>C.C. 1.233.892.481 de Bogotá</u>
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:adtovar1429@gmail.com">adtovar1429@gmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	

Escuela de Posgrados

**Serie            Trabajos de Grado**

**Número        001**

**Autores** Laura Camila Bedoya Soto - Yoly Katherine Osorio Ordoñez - Leidy Johana Rodríguez Moreno - Angie Daniela Tovar Sanabria

**Tutor            Jairo Gracia**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA  
BASADOS EN BIENESTAR Y CLIMA DE LA COMPAÑÍA RIVALO

Queda prohibida la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin  
previa autorización del autor(es)

Universidad Sergio Arboleda

Calle 75 No. 14-29.

Teléfono: 325 7500

[www.usergioarboleda.com.co](http://www.usergioarboleda.com.co)

Bogotá D.C.

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA  
BASADOS EN BIENESTAR Y CLIMA DE LA COMPAÑÍA RIVALO**

**Autores**

Laura Camila Bedoya Soto  
Yoly Katherine Osorio Ordoñez  
Leidy Johana Rodríguez Moreno  
Angie Daniela Tovar Sanabria

**Tutor**

**Jairo Gracia**

**Universidad Sergio Arboleda  
Escuela de Posgrados  
Especialización en Gerencia del Talento Humano  
2023/01/16**

# DETERMINACIÓN DE NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL BASADO EN BIENESTAR Y AMBIENTE DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA RIVALO Y PROPUESTAS DE MEJORA

Laura Camila Bedoya Soto<sup>1\*</sup>  
Yoly Katherine Osorio Ordoñez<sup>2\*\*</sup>  
Leidy Johana Rodríguez Moreno<sup>3\*\*\*</sup>  
Angie Daniela Tovar Sanabria<sup>4\*\*\*\*</sup>

## Resumen

El **objetivo** del presente trabajo es determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la compañía mediante la medición de variables asociadas al ambiente de trabajo y percepción de bienestar de la compañía RIVALO y derivado de ello generar propuestas para la mejora, complementando las recomendaciones con las tendencias que estudios en recursos humanos han mostrado en la actualidad.

Se justifica en razón a que la compañía se encuentra en el desarrollo del planteamiento de actividades que potencialicen el clima y bienestar laboral de los empleados; por ende, se identifica una oportunidad para trabajar en las actividades de mejora y la optimización de rendimientos con el fin de fortalecer la cultura organizacional.

La **metodología** que se emplea en principio es el uso de fuentes primarias (encuestas) con un enfoque cuantitativo y método deductivo. Dentro de las principales conclusiones se identifica que los trabajadores de la empresa se encuentran satisfechos con el clima laboral y se propone introducir aspectos que estudios han demostrado como tendencias futuras de bienestar y mejora del clima laboral.

**Palabras clave.** Bienestar, evaluación, clasificación, salud mental, medidas preventivas, control, plan de trabajo y prevención.

## Abstract

The **objective** of this work is to determine the level of job satisfaction of the company's workers by measuring variables associated with the work environment and perception of well-being of the RIVALO company and, derived from this, generate proposals for improvement, complementing the recommendations with trends that studies in resources humans have demonstrated in nowadays.

It is justified due to the fact that the company is developing the focus of activities that promote the work environment and the well-being of employees, for which an opportunity to work on performance improvement and optimization activities is identified in order to strengthen the organizational culture.

The **methodology** used in principle is the use of primary sources (surveys) with a quantitative approach and deductive method. Among the conclusions, it is identified that the company's workers are satisfied with the work environment and the different topics evaluated and it is proposed to introduce aspects that the studies have shown as future trends of well-being and improvement of the work environment

**Keywords.** Well-being, evaluation, classification, mental health, preventive measures, control, work plan and prevention.

---

<sup>1\*</sup> Especialista de Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda (En curso). Psicóloga - Universidad Cooperativa de Colombia – Analista recursos humanos. Atencom SAS – Coca Cola Femsa. [laura.bedoya@kof.com.mx](mailto:laura.bedoya@kof.com.mx) – [laura.bedoyasoto@gmail.com](mailto:laura.bedoyasoto@gmail.com)

<sup>2</sup> <sup>\*\*</sup> Especialista de Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda (En curso). Enfermera- Fundación Universitaria Ciencias de la Salud (FUCS) - Enfermera Jefe salas de cirugía Hospital universitario Fundación Santa Fe. [yulyosorio0102@hotmail.com](mailto:yulyosorio0102@hotmail.com) - [yoly.osorio@fsfb.org.co](mailto:yoly.osorio@fsfb.org.co)

<sup>3</sup> <sup>\*\*\*</sup> Especialista de Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda (En curso). Administradora de Empresas – Universidad Politécnico Grancolombiano – Coordinadora de Recursos Humanos – Rivalo – [leidy@rivalo.co](mailto:leidy@rivalo.co) – [ladyrodri7@gmail.com](mailto:ladyrodri7@gmail.com)

## Introducción

En el contexto organizacional, los factores de salud mental, bienestar y clima son inherentes al quehacer laboral y para ello es de vital importancia tener un proceso de identificación, evaluación e intervención mediante actividades de promoción y prevención de dichos aspectos en cualquier compañía a nivel global. Las enfermedades de la esfera mental y el estrés laboral actualmente han aumentado de manera considerable; según la OMS (Organización Mundial de la Salud) en estudios realizados en el año 2020 la pandemia afectó a más del 93% de países en el mundo por lo cual aumentó la demanda de atención de estos. (Organización Mundial de la Salud, 2020) Esta **problemática** ha sido identificada por diferentes factores: uno de los más nombrados en la actualidad es el impacto económico, social y cultural de la pandemia a causa del Covid 19 que generó una reestructuración en diferentes contextos, sin preparación previa. Estudios realizados por la OMS manifiestan que el COVID-19 provocó un aumento del 25% en la ansiedad y la depresión general en todo el mundo (Organización Mundial de la Salud, 2022)

Se identifica el desafío que tienen las compañías al momento de gestionar el bienestar laboral y la calidad de vida de los trabajadores ya que estos afectan de manera directa, la seguridad y salud del entorno profesional. Una encuesta realizada en Europa por la EU-OSHA (Agencia Europea para la seguridad y salud en el trabajo, S. f) dataada por investigaciones relacionadas con el estrés, argumentan que el 50% de los colaboradores manifiestan sufrir de estrés laboral a causa de riesgos psicosociales derivados de su jornada de trabajo y una de las causas más comunes dice ser la carga laboral (horarios de trabajo, disminución en la rotación de turnos, ausencia de pausas activas durante la jornada, la frecuencia de horas extras, exceso de trabajo nocturno y el poco tiempo autorizado para las comidas) y la presencia de situaciones de acoso y violencia en el entorno de trabajo.

La calidad y comodidad de cada individuo como colaborador de una compañía, permite garantizar en gran manera su motivación y el compromiso para desarrollar sus labores, junto con principios, valores y una excelente cultura organizacional; por ende, tener en cuenta características en su entorno como: carga y clima laboral, responsabilidades, ritmo, formación académica, gestión de tiempo y la adaptabilidad, entre otras, optimiza o afecta la salud psicológica de las personas. La evaluación del riesgo psicosocial en una compañía es parte esencial en el proceso de evaluación de los riesgos ya identificados en su matriz (herramienta utilizada para identificar, analizar, clasificar y evaluar los riesgos laborales de una entidad) y que es exigida por la normatividad legal vigente del SG-SST y se convierte así en un instrumento de valoración, para el control del riesgo que actualmente se encuentra presente en los trabajadores de todas las empresas. En este trabajo particularmente el foco de concentración es, evaluar condiciones de clima laboral y percepción de bienestar de los colaboradores.

En Colombia, durante el año 2020, por la emergencia sanitaria del Covid-19, paso a un segundo plano la consideración de los aspectos relacionados a calidad y satisfacción laboral; de hecho fue suspendida la obligatoriedad de realizar la evaluación de conceptos relacionados con factores de riesgo psicosocial dictado en la resolución 2404 de 2019 (Ministerio de trabajo, 2019); esto ha limitado su identificación; afectando de

manera directa los factores respecto a la salud mental y el bienestar laboral. Según el director general de la OMS Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, "Es hora de centrarse en el efecto perjudicial que el trabajo puede tener en nuestra salud mental" (Organización Mundial de la Salud, 2022). **El problema** planteado es que la compañía Rivalo desde su creación no ha gestionado este análisis desde ninguna metodología. Se pretende entonces, realizar una evaluación de la salud mental y el bienestar laboral ya que, debido a los cambios recientes, se ha generado un impacto considerable en el entorno personal y profesional de los colaboradores de la compañía los cuales han mostrado cambios comportamentales considerando posibles dificultades psicológicas como el estrés, el agotamiento, depresión, entre otras.

Lo anterior permite evidenciar la necesidad de tener un diagnóstico y proponer estrategias para mejorar y mantener un plan de bienestar para los colaboradores de la compañía. De acuerdo con lo manifestado por la OMS cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad, lo que cuesta a la economía mundial casi un billón de dólares. (Organización Mundial de la Salud, 2022)

Dado lo expuesto anteriormente se **justifica** esta propuesta por la oportunidad que se ha identificado en la organización, en la que se busca aportar una plan de apoyo que permita gestionar y mejorar el bienestar laboral en la compañía, reconociendo las perspectivas de los equipos de trabajo frente al clima laboral y su entorno profesional; esto, teniendo en cuenta que no se ha generado dicha identificación anteriormente, por lo que no se cuenta con un diagnóstico claro y objetivo del estado mental y social de los trabajadores, indicadores que a corto plazo de no reconocerse pueden generar un impacto negativo dentro de Rivalo.

Por consiguiente, el **objetivo** de este working paper y bajo una perspectiva académica, es determinar el nivel de satisfacción laboral y proponer estrategias para mejorar el bienestar laboral en la compañía Rivalo a partir de encuestas estructuradas que evalúan diversos tópicos relacionados con las condiciones de trabajo, la comunicación, el descanso, actividades de bienestar, capacitación, entre otras. Esto permitirá la identificación, valoración y gestión de los elementos encontrados y el impacto de los mismos en la organización; para ello como **objetivos específicos** se consideran: 1) Identificar diversos aspectos, a partir de la creación de instrumentos que nos permitan comprender el entorno laboral; tales como: factores generadores de estrés, el clima laboral, entorno profesional, percepción y bienestar. 2) Tratar los datos generando un análisis de la información recolectada. 3) Proponer un plan para mejorar el bienestar y clima laboral de los colaboradores de la compañía, incorporando las tendencias que los estudios en recursos humanos han mostrado.

Como **metodología** con el fin de cumplir los objetivos planteados en la propuesta, manejaremos fuentes primarias (encuestas) aplicadas a los colaboradores de la compañía Rivalo. Adicionalmente, la investigación contará con fuentes para recopilar y entender la información como artículos académicos, informes estadísticos entre otros en un rango no superior a los 15 años. Daremos un enfoque cuantitativo con un sistema deductivo que nos permita realizar una propuesta bajo dichas conclusiones.

El presente trabajo de investigación está dividido en seis partes. En la **primera parte** se realiza la definición y clasificación de salud mental y bienestar, En la **segunda parte** se relaciona el contexto normativo, en la **tercera parte** se contextualiza la situación actual en Colombia y Rivalo como empresa; en la **cuarta parte** se describen los instrumentos de propuesta para identificar y mejorar el bienestar laboral de la compañía y se realiza un acercamiento a las estrategias a proponer, en la **quinta parte** se menciona el plan

de trabajo y herramientas desarrolladas y la **sexta parte** se presentarán las conclusiones del proyecto.

## 1. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE SALUD MENTAL Y BIENESTAR

El trabajo, es una actividad que brinda estabilidad, independencia y sustento. De la misma manera en que el mundo, se encuentra en proceso constante de cambio; la facultad y el derecho de emplearse, no es la excepción. Sentimientos como incertidumbre o inquietud son el sentir general de la fuerza de trabajo actual; por ende, la Organización Internacional del Trabajo, ha unido sus esfuerzos para presentar una perspectiva global frente a este tema, observando tres gestores de cambio para tener en cuenta:

- El imperativo del desarrollo. Parte de la necesidad de reducir la pobreza y la desigualdad en cada país.
- La transformación tecnológica. Que viene desarrollándose desde la difusión de nuevos medios comunicativos y de información, de acuerdo con la Revolución Industrial 4.0.
- El aumento de la competencia global tras la liberalización comercial y financiera, la búsqueda de la disminución de costos en transporte y comunicación entre otros.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en un análisis mundial (17 de mayo de 2021 Comunicado de prensa conjunto Ginebra), han descrito que las largas jornadas o aumento en la carga laboral, han acelerado el número de fallecimientos de colaboradores por cardiopatía isquémica o por accidentes cerebrovasculares. (Organización Mundial de la Salud, 2021). Se plantea que, en el año 2016, 398.000 personas fallecieron a causa de un accidente cerebrovascular y 347.000 por cardiopatía isquémica como consecuencia de haber trabajado 55 horas a la semana o más.

Aunque estas cifras año tras año, aumentan considerablemente, países como Japón refuerzan su compromiso en la lucha contra el trabajo forzoso (GINEBRA-OIT Noticias - 19 de julio de 2022), radicando ante la OIT el convenio número 115 que trata sobre la terminación del trabajo forzoso, dándole la debida importancia a los derechos fundamentales del trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2022)

Basados en el estudio de Alejandro Castro Solano, se muestran las posibilidades conceptuales dentro del término "bienestar". Ryan, Sheldon, Kasser y Deci (1996) refieren que si son suplidas tres necesidades universales (autonomía, competencia y relaciones), las personas se mostrarán más satisfechas en términos generales. Refiere también que las personas que son más felices son aquellas que tienen metas en beneficio personal. Por otro lado; el bienestar psicológico fue identificado con la emocionalidad positiva y la ausencia de emociones negativas, de allí que no resulte extraño que el bienestar esté correlacionado negativamente con el neuroticismo según refieren los teóricos.

Autores como Maslow (Maslow, 1968) añaden la autoaceptación de sí mismo como una posición que nos brinda un sentido. “El bienestar es un constructo mucho más amplio que la simple estabilidad de los afectos positivos a lo largo del tiempo, denominado por la sabiduría popular como felicidad” (Schumutte y Ryff, 1997).

Teniendo una noción del concepto de bienestar es necesario reconocer, que el trabajo, como una de las labores inherentes a la sociedad, también está intrínseca y extrínsecamente relacionada con la calidad de vida. Es por esta razón, que el bienestar en el trabajo toma una especial importancia, debido a que puede influir en la toma de decisiones, interacción con compañeros y familia.

En esta medida y con el transcurrir de los años, se ha dado relevancia a los procesos psicosociales y de calidad de vida en el trabajo, teniendo en cuenta que atañen a la salud mental de los colaboradores. Determinantes como: la oportunidad de control, la potencialización de habilidades, variedad en las tareas, proposición de metas, seguridad física, obtención de dinero, relaciones interpersonales y un estatus dentro de la empresa, son aspectos por evaluar que en una medida individual generan salud psicológica en el trabajo (Warr, 1987).

Como segundo concepto, es importante hablar de la personalidad, como un ítem definidor de la calidad de vida y bienestar de un empleado. Personas con afectos y percepciones positivas, suelen tener una visión optimista del futuro por ende un comportamiento “proactivo” e incluso en ocasiones “extrovertido”.

Según lo expuesto anteriormente, contar con un óptimo bienestar laboral, implica analizar y evaluar los diferentes contextos a los cuales se ven enfrentados los colaboradores, por esta razón es importante mencionar el concepto de Riesgo Psicosocial, que según la Resolución 2646 de 2008 (Ministerio de protección social, 2008) se define como:

“Toda condición psicosocial cuyo resultado de evaluación y/o valoración, demuestre efectos negativos en la salud de los colaboradores o en su lugar de trabajo. Riesgos evidentes de medio ambiente, clima o cultura organizacional y bienestar laboral conforme a las necesidades del colaborador, no sólo a nivel laboral sino también personal. Estos directamente influyen en la relación laboral entre el colaborador y la empresa contratante, presentándose en el ejercicio de su labor o en el desarrollo a largo plazo de dicha actividad.”

En cuanto a la definición anterior, influyen en la labor y entorno de un colaborador, diferentes riesgos de manera interna y/o externa, los cuales involucran directamente a empresas contratantes, con el fin de establecer planes de trabajo en pro de la salud y bienestar de los colaboradores. Es por esta razón, que se genera una clasificación de riesgos que afectan con mayor frecuencia a la población trabajadora en Colombia.

**Riesgo intralaboral:** Son aquellas características al interior de la empresa, que tienen que ver con el trabajo y su organización (Quirón prevención, 2018).

**Riesgo de Gestión Organizacional:** Este riesgo corresponde a los colaboradores que hacen parte desde el ingreso a la compañía (Inducción, capacitación) como en el desarrollo de sus funciones, estilos de mando, la práctica de sus evaluaciones de desempeño, condiciones de pago, tipo de contrato y bienestar; riesgos que juegan un papel importante en la vida laboral de un colaborador.

**Riesgo en características de la organización del trabajo:** Este riesgo comprende la manera en que la organización maneja su tecnología, sus comunicaciones y la distribución de las funciones ya sea por medio de nuevas tecnologías o por procesos ya cotidianos del cargo, de esto depende que se tenga una efectiva realización de las labores como colaborador.

**Riesgo en el grupo de trabajo:** Este riesgo se genera a causa del clima laboral de la compañía, teniendo en cuenta la cantidad y calidad de las relaciones interpersonales, la cohesión, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo que se encuentra en ella, partiendo de que todos como personas; no solo como colaboradores, esperan tener un buen ambiente laboral.

**Riesgo de condiciones en la tarea:** En él, influyen riesgos de carga no sólo laboral sino también mental, teniendo en cuenta el nivel de complejidad de la tarea a realizar, su responsabilidad directa o indirecta, nivel o demanda de su detalle, capacidad de atención y productividad o resultados exigidos.

**Riesgo de carga física:** En este se encuentran, todas las labores que son realizadas mediante movimiento y/o traslado de cargas, que, a su vez, generan fuerza excesiva, fuerza muscular, cambios de postura repetitivos que implican un trato diferencial, un más alto nivel de capacitación frente a su labor y manejo del autocuidado.

**Riesgo del medio ambiente en el trabajo:** Este riesgo comprende el entorno laboral del colaborador y se encuentra dividido en 3 factores, 1). Factor Físico: el cual comprende el espacio físico del trabajo, iluminación (fatiga visual), niveles de ruido inadecuado, temperatura y humedad, 2). Factor Biológico: Efecto nocivo para la salud del colaborador por contacto con bacterias, virus y hongos, 3). Factores Químicos: Este implica la exposición de contacto con agentes o sustancias químicas como gases y vapores.

**Riesgo de interfase persona - tarea:** Este riesgo distingue las habilidades v/s el conocimiento del trabajador, frente a las tareas encomendadas, las necesidades y expectativas que tiene la compañía para con el trabajador. Desconocimiento de la tarea a realizar, la frecuencia (monotonía - rutina) de las labores, la complejidad de la tarea, la autonomía en la toma de decisiones, redistribución del tiempo y los niveles de exigencia que tiene a su cargo.

**Jornada de trabajo:** En este se encuentra descrita la necesidad de toda compañía de mantener información clara sobre sus horarios de trabajo, rotación de turnos, la presencia de pausas activas durante la jornada laboral, la frecuencia de horas extras, trabajo nocturno y tiempo dedicado para las comidas.

Adicional se mencionan las posibles alternativas para mitigar los riesgos anteriormente mencionados:

**Beneficios y programas de bienestar:** Comprende la necesidad del involucramiento de la compañía con los empleados, ofreciendo, programas de vivienda, recreación, educación y deporte, esto en pro del fortalecimiento de la familia y el buen estado de salud, generando planes de bienestar, acceso a servicios de salud, uso adecuado de tiempo libre (dentro y fuera de la compañía), recreación, deporte, medio de transporte para desplazamiento (trabajo, casa, trabajo) y redes de apoyo social.

**Programas de desarrollo y formación permanente para colaboradores:**

Toda compañía contratante, debe tener en cuenta la necesidad de formar a sus colaboradores, en habilidades blandas y técnicas en pro del desarrollo de su labor y la interacción con su entorno de trabajo.

## **SALUD MENTAL Y EL TRABAJO EN COLOMBIA**

“En 1982, la Federación Mundial para la Salud Mental (WFMH) apoyada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) impulsó la conmemoración del Día Mundial de la Salud con el objetivo de concienciar acerca de los problemas de salud mental en todo el mundo”.

Las dificultades de salud mental son una problemática que se ha generado desde el inicio de los tiempos, sin embargo, su estudio y desarrollo toma fuerza desde el siglo pasado; las nuevas generaciones, adultos mayores y edad media, de la población sin restricción de sexo, clase social, nivel educativo, estrato e incluso población infantil, no están exentos de este riesgo. En las últimas décadas las enfermedades de salud mental han aumentado de una manera progresiva, afectando de forma directa el desarrollo integral de las personas.

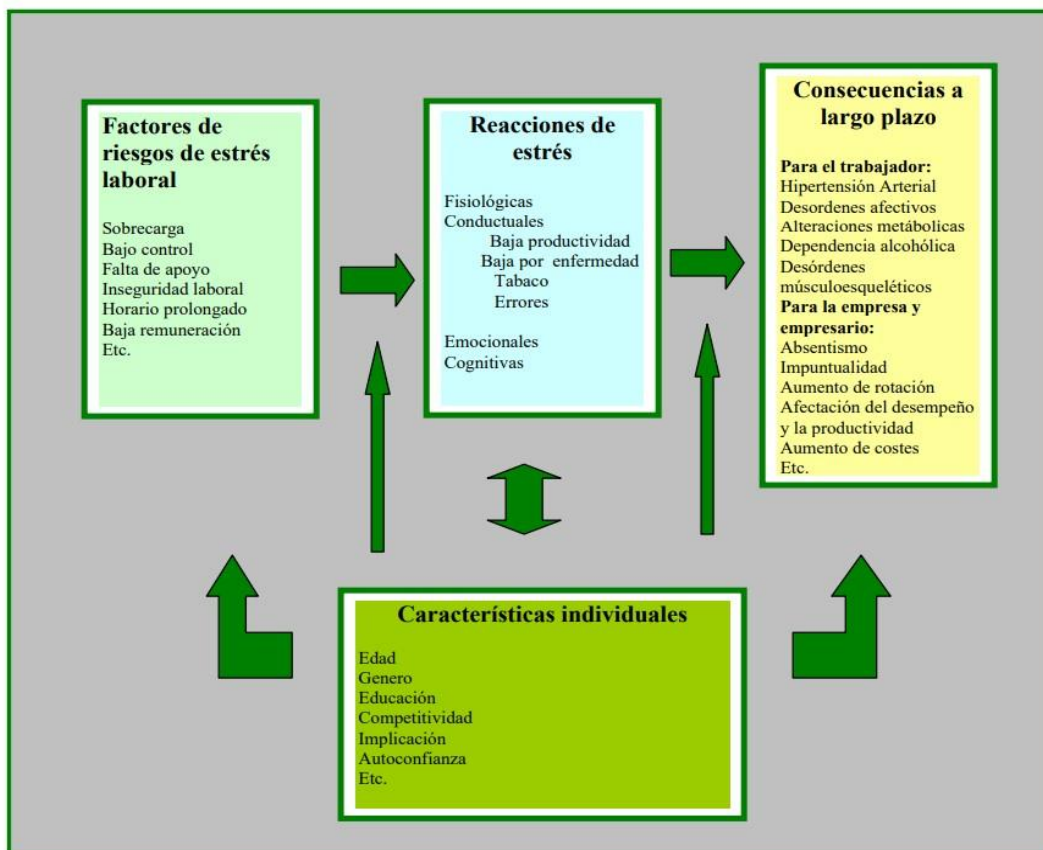
Si hablamos de salud mental la OMS desde año 2017 la define como “el estado de ausencia de enfermedad / un estado completo de bienestar físico, mental y social de un ser”. Por tal motivo las empresas prestadoras de salud hicieron un llamado no sólo a las IPS sino también a cajas de compensación; de forma interna a empresas que desde su estructura organizacional, velen y desarrollen programas de prevención, identificación y rehabilitación, sobre el personal de las empresas.

Una persona con una enfermedad o un trastorno y que se encuentre vinculado a un contrato laboral, genera una inversión negativa para una compañía que no recupera valor y por el contrario resta en productividad en cualquier sector.

Este es el mayor motivo por el cual, hoy en día, la sociedad y las empresas, desarrollan programas de prevención, diagnóstico, tratamiento y recuperación de daños sobre el “ser” para generar ambientes, sociales, familiares y laborales sanos; entornos y espacios productivos que sumen al crecimiento positivo en todos los aspectos.

Durante el mes de julio del año, el Ministerio del Trabajo expidió la resolución 2764 de 2022, la cual desarrolla instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, “cuyas medidas deben ser aplicadas con carácter obligatorio a todos los empleadores públicos, privados, empresas de servicios temporales, entre otros”.

De acuerdo con lo anterior, se identifica que los riesgos tienen diferentes factores y clasificaciones de creación o desarrollo; de allí, es importante resaltar que los problemas de estrés y trastornos mentales derivan de ellos. A continuación, se muestra una gráfica donde se resalta el flujo de elementos centrales del estrés (Moreno & Báez, 2010).



**Figura 1.** Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas (Moreno & Báez, 2010).

## 2. MARCO NORMATIVO

La normatividad vigente en Colombia que supervisa los procesos de bienestar, clima organizacional y factores de riesgo en el trabajo, se encuentran establecidos en las siguientes normas:

<b>RESOLUCIÓN 2764 DE 2022</b>	“El objetivo de esta es tener referentes técnicos mínimos obligatorios, para la identificación, evaluación, monitoreo continuo e intervención de los factores de riesgo psicosocial, la batería para evaluar factores de riesgo psicosociales y protocolos de intervención desarrollados por el Ministerio del Trabajo”
<b>RESOLUCIÓN 1016 DE 1989</b>	En su artículo 10, “afirma que dentro de las actividades de los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo deben realizarse programas que permitan prevenir y controlar las enfermedades que se generan por los riesgos psicosociales”.
<b>LEY 2209 DE 2022</b>	Artículo 1 modifica el artículo 18 de la ley 1010 de 2006. “Las acciones derivadas del acoso laboral caducarán en tres (3) años a partir de la fecha en que hayan ocurrido las conductas a que hace referencia esta Ley”
<b>LEY 1010 DE 2006</b>	“Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones laborales”.

<b>RESOLUCIÓN 734 DE 2006</b>	“Por la cual se establece el procedimiento para adaptar los reglamentos de trabajo a las disposiciones de la Ley 1010 de 2006”
<b>LEY 2191 DE 2022</b>	“Por medio de las cuales se regula la desconexión laboral”
<b>LEY 2121 DE 2022</b>	“La presente ley tiene por objeto crear una nueva forma de ejecución del contrato de trabajo, denominada trabajo remoto, la cual será pactada de manera voluntaria por las partes y podrá ser desarrollada a través de las tecnologías existentes y nuevas, u otros medios y mecanismos que permitan ejercer la labor contratada de manera remota”
<b>LEY 2088 DE 2021</b>	“Esta ley tiene por objeto regular la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral”
<b>RESOLUCIÓN 2404 DE 2019</b>	“Habla sobre los nuevos instrumentos para la medición del riesgo psicosocial tanto específicos como generales, la aplicación de la batería de riesgo psicosocial y su frecuencia de aplicación”
<b>RESOLUCIÓN 089 DE 2019</b>	“Política Integral para la Prevención y Atención al Consumo de Sustancias Psicoactivas”
<b>RESOLUCIÓN 4886 DE 2018</b>	“Adopta la Política Nacional de Salud Mental garantizando el ejercicio pleno del derecho a la salud mental de la población colombiana, priorizando a los niños, las niñas y adolescentes, mediante la promoción de la salud y la prevención del trastorno mental”
<b>ACUERDO 496 DE 1990</b>	“Las empresas deberán incluir dentro de sus programas, la identificación de los riesgos psicosociales que generan tensión nerviosa y que afecten la salud física, mental y social del trabajador”
<b>DECRETO 1295 DE 1994</b>	“Menciona en el capítulo IV el fomento de estilos de vida y trabajo saludables, teniendo en cuenta el perfil epidemiológico de la organización, lo cual implica que se realice análisis de riesgos incluyendo los factores de riesgo psicosocial”
<b>DECRETO 1832 DE 1994</b>	“En su artículo 1, numeral 42 nombra: “los factores de riesgo psicosocial laboral y las patologías causadas por estrés laboral o derivado del trabajo”
<b>LEY 1616 DE 2013</b>	“Es obligación de la empresa incluir dentro del SG-SST el monitoreo permanente de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores”.

<b>RESOLUCIÓN 2404 DE 2019</b>	“Se adopta una serie de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, teniendo en cuenta que han sido identificados como prioritarios en las encuestas sobre condiciones de salud y trabajo, y en las que las patologías mentales derivadas del estrés se han incrementado en un 43%”
--------------------------------	--

**Tabla 1.** Marco Normativo.

### 3. Situación Actual en Colombia y contexto Rivalo

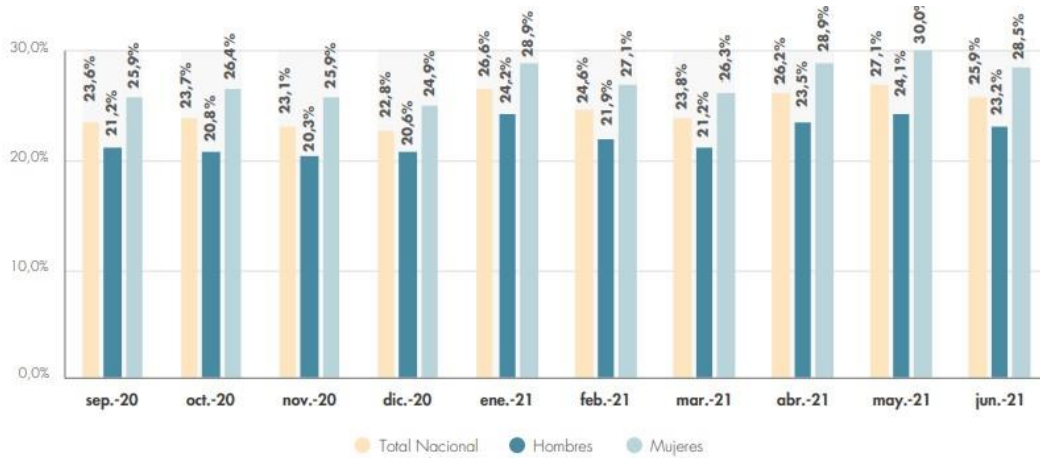
Colombia; un país en proceso de desarrollo y con altas oportunidades de implementaciones y mejoras dentro de su sistema laboral, ha desarrollado normativas que exigen el cumplimiento respecto a la identificación y gestión de los riesgos psicosociales, teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda a causa del impacto económico, social y cultural que trajo la situación del país y la pandemia. Según la Federación de Aseguradores Colombianos - Fasecolda (Cámara Técnica de Riesgos Laborales de FASECOLDA-2020 - Estadísticas del ramo 2020) en apoyo con la ARL (Aseguradora de Riesgos Laborales) Positiva, por medio de la siguiente estadística se da a conocer, la tasa de accidentalidad, enfermedad y muerte de la población trabajadora Colombiana entre los años 2008 a 2015, donde se muestra un comportamiento de crecimiento considerable en la tasa de indemnización por invalidez por enfermedad laboral, por cada 100 colaboradores. (Fasecolda, S.A)



**Figura 2.** Estadísticas históricas anuales sobre la accidentalidad, enfermedad, invalidez temporal o permanente y de muerte laboral de la población trabajadora de Colombia.

Por otro lado, se contempla que desde que inició la pandemia a causa del Covid 19, los procesos de identificación de riesgos laborales no fueron tan estrictos y se pausaron durante un tiempo, al no contar con una preparación previa para realizar un proceso efectivo y verídico en modalidades virtuales. Con relación a ello, se observa que aumentó de manera significativa (Figura 3) la afectación del estado mental de hombres y mujeres en Colombia; desde septiembre del 2020 a junio del 2021, en el cual

manifiestan haberse sentido solos/as, estresados/as, preocupados/as o deprimidos/as según el DANE (DANE, 2021).



**Figura 3.** Situación de trabajo y salud mental (DANE - Gran Encuesta integrada de Hogares GEIH - 20)

Adicional a ello un estudio realizado por Fasecolda en octubre de 2021, reporta el incremento en un 370.4% de las enfermedades laborales debido a la pandemia y a la poca preparación que se tuvo para mitigar, valorar y tratar estos aspectos bajo la contingencia que generó la pandemia.



**Figura 4.** Aumento de enfermedades laborales registradas (Fasecolda, 2021)

También podemos identificar en la siguiente gráfica estadística la relación frente a las razones por la cuales las compañías según su tamaño no realizan una correcta y regulada identificación de riesgos laborales, los cuales han aumentado los indicadores durante los últimos años; esto identifica, que es urgente generar trabajos de concientización y formación a las empresas del país para generar planes de acción, frente a estos riesgos. (Fasecolda, 2021).



**Figura 5.** Razones para no realizar de manera regulada la identificación de factores de riesgo (Fasecolda 2021).

Durante la época de pandemia “covid-19” la sociedad sufrió cambios inimaginables para la población; se enfrentó a situaciones como: miedo, temor, preocupación y condiciones de incertidumbre en todos los aspectos. Estados de salud desconocidos, embargaron a todo un planeta; el ser humano en crisis vivió una serie de cambios que prontamente nos mostraría resultados reflejados en la salud mental.

Cambios en la rutina e impactos en la vida familiar, fueron algunos de los esfuerzos para contener y/o minimizar la propagación y reducir secuelas del virus.

El distanciamiento físico, el trabajo en casa, el encierro dentro de los hogares, la educación limitada a una pantalla, la escasez de alimentos, la economía de las familias, cambios de rutinas, convivencia de tiempo completo, la obligación de quedarse lejos de su sitios de origen, fueron algunas de las situaciones que inevitablemente, afectaron la salud mental; siendo esto, una problemática generalizada; por esa razón la OMS, comprometida en cooperar con América Latina y el Caribe, en temas relacionados con la afectación mental que se está generando; trabajó en el desarrollo de políticas, planes, programas y servicios con el fin de promover una mejora en el estado mental de las personas, disminuyendo así, las enfermedades psiquiátricas y generación de rehabilitaciones.

Estas son algunas campañas globales que se crearon con el fin de entender y mitigar el impacto a la salud mental de la población: Creación de curso gratuito sobre el manejo del Covid -19 OpenWHO, Día Mundial de la Prevención del Suicidio, Seminario virtual - conversatorio en vivo “Hablemos de salud mental” en Youtube y Facebook, #HazTuParte para apoyar la salud mental en la Semana del bienestar 2022, Di lo que piensas, Nuestra voz se oye más fuerte cuando compartimos, Digamos lo que pensamos para reducir el estigma de la salud mental y la discriminación, etc.

Por otro lado en Colombia las organizaciones iniciaron programas para mitigar los daños desde varios campos, y desde el Gobierno Nacional, El Ministerio de trabajo inicio proyectos y normatizo ayudas para brindar apoyo al trabajador como lo establece el comunicado publicado bajo la modalidad de “CIRCULAR 0064 de 2020” donde se citan temas tales como:

Acciones mínimas de evaluación e intervención de los factores de riesgo psicosocial, promoción de la salud mental y la prevención de problemas y trastorno mentales COVID en los trabajadores en el marco actual de emergencia sanitaria, por sars-cov-2 (-19 ) en Colombia.

1. Aspecto psicosocial de trabajo en casa.
2. Armonización de la vida laboral con la vida personal y familiar.
3. Comorbilidad, trabajo y aspecto psicosocial.
4. Post pandemia.
5. Responsabilidad de las empresas.
6. Responsabilidades de las administradoras de riesgos laborales.
7. Responsabilidades de los trabajadores.
8. Reportes de información por parte de las administradoras de riesgos laborales.
9. Sanciones.

## **RIVALO (Teclino SAS) Y SU CONTEXTO**

RIVALO compañía de origen europeo, especializada en ofrecer sus mercados de apuestas deportivas y de casino online en Latinoamérica. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector de juegos de suerte y azar online en Alemania/Europa. Tiene oficinas en Malta, Curaçao, Dortmund, Bogotá y Medellín.

En Colombia, generó su apertura en el mes de septiembre de 2018, luego de obtener su licencia ante Coljuegos (entidad que regula los juegos de suerte y azar en Colombia - C1416) para operar su plataforma de apuestas deportivas. En el año 2020, incursiona en los juegos de tragamonedas y casino; y desde el año 2021 con juegos de casino en vivo.

A través de su página [www.rivalo.co](http://www.rivalo.co), cuenta con alrededor de 24 deportes en los que se pueden encontrar Fútbol, Baloncesto, Tenis, Voleibol, Boxeo, Ciclismo, Golf, Hockey Hielo, Balonmano, Fórmula 1, Snooker y 614 juegos de Casino como Beautiful Bones, Aztec Sun, Astro Great Race, Bird of Thunder, entre otros.

Principales mercados: Brasil y Colombia

Operación online: Página web y afiliados

Operación offline: Canal retail (red de tiendas operadas por aliados comerciales)

Cuenta con un área de gestión humana, liderada por nuestra compañera de grupo, Leidy Johana Rodríguez Moreno, quien coordina y desarrolla los procesos de selección, contratación, nómina, bienestar laboral y seguridad y salud en el trabajo desde hace ya tres años.

En su sede de Medellín, donde se encuentran once (11) de sus colaboradores, pertenecientes a las áreas de servicio al cliente y pagos y fraude, cuenta con el apoyo de una practicante, tecnóloga en Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje). Desde allí se brinda apoyo en la coordinación y monitoreo de las actividades en relación con el sistema de gestión para las dos sedes.

Rivalo, en su perfil sociodemográfico, detalla que cuenta con una planta activa de 28 colaboradores (48% de su planta son mujeres y el 52% corresponden a hombres) con un rango de edad promedio de 23 a 32 años, once (11) de ellos en su sede de Medellín y diecisiete (17) en su sede principal Bogotá, todos con modalidad de trabajo de alternancia. Las áreas con mayor número de colaboradores son marketing con el 28% y servicio al cliente con el 24% del total de su planta. En tipos de cargo, la compañía cuenta con 36.4% de agentes, 31.8% de jefaturas (con personal a cargo), 22.7% de analistas y/o asistentes y 2% entre Gerencia general y coordinación de recursos humanos.

Tan sólo el 13.6% tiene hijos, (máximo 2). El restante 86.4% no tiene hijos. El 40.9% vive con sus padres y/o familiares, en igual proporción (40.9%) reside en vivienda alquilada y tan sólo el 18.2% se encuentra en vivienda propia. Esto puede darse, teniendo en cuenta que el promedio de edad de colaboradores de Rivalo es menor a 32 años.

De manera favorable, se observa que el 45.5% de los colaboradores, tiene una estabilidad laboral con la compañía de 1 a 3 años, el 27.3% de 3 a 5 años y en igual proporción (27.3%) menor a un año. El 86.4% de ellos, con contrato a término indefinido y tan sólo el 9.1% por medio de contrato de obra o labor a través de su temporal Asignar en Medellín.

En su plan de bienestar actual, la compañía Rivalo, cuenta con las siguientes actividades:

- Celebración de cumpleaños incluyendo Bono de restaurante por valor de \$40.000
- Bono de regreso a clases para hijos menores de 12 años por valor de \$200.000
- Auxilio Oftalmológico para compra de lentes (50% del valor de la fórmula)
- Auxilio en el pago de actividades deportivas (Gimnasio, Natación, Yoga)
- Actividades trimestrales de esparcimiento e integración
- Bono por graduación
- Obsequio en nacimiento de hijos
- Auxilio en la plataforma de Open English
- Plan de formación (Acceso ilimitado en la plataforma Crehana)
- Actividad de fin de año

### **Situación actual de Rivalo**

Rivalo, desde el mes de abril de 2022 se encuentra en levantamiento - desarrollo de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST) bajo los 21 estándares mínimos que para su planta (Empresas empleadoras de 11 a 50 colaboradores, clasificadas con riesgo I,II o III), son requeridos por la resolución 0312 de 2019 capítulo II, Artículo 9; ya tiene conformado su comité Copasst, integrado por 2 miembros elegidos por el empleador y 2 miembros, elegidos por sus colaboradores; de igual manera ya cuenta con la constitución de su comité de convivencia, establecido por la Ley 1010 del 2006 conformado por sus 4 integrantes, cada uno con su suplente, para un total de 8 integrantes.

Esta resolución describe la responsabilidad que tiene toda compañía conforme a la valoración, identificación, prevención, intervención y seguimiento continuo de riesgos relacionados con su actividad laboral. Se complementa con la importancia de ver su origen, causa y patología a raíz del estrés laboral o un clima laboral deficiente.

La compañía se encuentra desarrollando un plan de trabajo con actividades de bienestar, de acuerdo con la necesidad de priorizar la identificación de posibles riesgos laborales, antes y durante su jornada laboral, ya que en la actualidad se encuentra interesado en generar una mejora que contribuya a su cultura organizacional, por lo cual se busca implementar herramientas para la identificación de clima laboral y potencializar el bienestar y calidad organizacional.

#### 4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Partiendo de las necesidades a evaluar; en los meses de Julio y agosto del 2022 se desarrollaron e implementaron 2 instrumentos de recolección de información denominados encuestas, la primera de Clima laboral y la segunda de Bienestar y calidad. La construcción de éstas se desarrolló con el apoyo de sus jefaturas (Marketing, Pagos y Fraude, Finanzas, Comercial y Servicio al Cliente), Recursos Humanos y asesoría de la Directora de Proyectos de Seguridad y Salud en el Trabajo con la cual Rivalo tiene un contrato de prestación de servicios, esto con el fin de crear preguntas que llevarán al colaborador a describir detalladamente, su nivel de satisfacción en cuanto a bienestar y clima laboral se refiere; su desarrollarlo se generó en las 2 sedes de la compañía Bogotá y Medellín. Esta información, fue recopilada por medio de formularios Google a todos los correos corporativos y con un plazo de diligenciamiento de 2 semanas.

Las encuestas realizadas tuvieron como fin, brindar a la compañía Rivalo, una propuesta (plan de trabajo) para la identificación, prevención y manejo de los riesgos que afectan el bienestar de la compañía y que se puedan presentar a lo largo de su actividad, en pro de tener una cultura organizacional sana, trabajadores comprometidos, motivados con su cargo, con la compañía, disminuir el porcentaje de rotación, mejorar el clima laboral entre compañeros o jefaturas con una intensidad primaria de seis (6) meses de implementación.

Con los resultados obtenidos, se da paso a la determinación de las estrategias o plan de acción adecuado que permitan realizar una intervención efectiva. Con la ejecución y adecuado seguimiento a estas actividades propuestas, no sólo se apoyará al colaborador en su labor diaria, sino también se fortalecerá su vida social, familiar y personal. Los porcentajes de medición son:

Categoría - Nivel	Criterios
<b>Deseable</b>	Resultados con un porcentaje del 80% al 100% ideal con seguimiento trimestral para sostener la calidad.
<b>Aceptable</b>	Resultados que van del 60% al 79%, los cuales se proponen estar en periódica observación.
<b>Crítico</b>	Resultados cuyo porcentaje se encuentra del 0% al 59% y con alta necesidad de intervención, los cuales serán objeto de análisis y propuesta de intervención con un sistema de seguimiento continuo.

**Tabla 2.** Criterios de evaluación

##### 4.1 Encuesta de clima laboral.

El clima laboral se define como la sumatoria de todas las percepciones que tienen los colaboradores, respecto al contacto humano donde se desarrolla la actividad usual de la compañía. Es uno de los factores disyuntivos en el actuar diario de una organización. Es un punto clave que forja la cultura en la compañía. El clima laboral se mueve según dinámicas internas enfocadas al relacionamiento y de percepciones básicas como la confianza, credibilidad, estilos de liderazgo y normas. (Poole, 2006).

Existen algunas características para tener en cuenta al hablar de clima laboral, inicialmente se relaciona las llamadas “condiciones objetivas” en las que se muestran un estado propio de la organización; como horarios, procesos, carga de trabajo, etc. Estas condiciones se tienen en cuenta para la interacción con los compañeros y las comunicaciones (ciertas o no ciertas) que circulan en la compañía.

Adicional, se incluyen los factores personales que demarcan la actitud de cada individuo, la iniciativa y motivación con la que cada colaborador ejerce su trabajo. (Consortio de Organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa, 2009).

Es necesario realizar estudios de clima laboral que permitan entender los momentos en los que se encuentra la compañía; de hecho, es recomendable realizar mediciones de clima en los momentos de cambios o en procesos de implementación de políticas.

Es por esta razón que se realiza la encuesta de clima laboral, como la oportunidad de hacer una medición objetiva que permita entender la satisfacción del personal, en este caso de Rivalo. Evaluando cada uno de los aspectos que nos arroje un plan de trabajo y acción. La encuesta se desarrolla en 18 preguntas enmarcadas en los siguientes criterios.

- Compromiso: Este término, describe el empeño y responsabilidad aceptada, con el que se hacen cada una de las actividades impuestas. Es la cohesión y cumplimiento de un deber para entregar a cabalidad en cuanto a trabajo o estudio se refiere. (Hernández, 2014).
- Desempeño: Define las acciones o comportamientos que son significativos para los objetivos de la organización; son medidos en competencias e indicadores cuantificables, dependiendo de características de compromiso y comportamentales. El desempeño se vincula con la facilidad de organizar y parametrizar las actividades que modelan el comportamiento de las personas inmersas en el proceso productivo (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).
- Libertad de expresión: Este factor evalúa la inclusión de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y de las estrategias para potencializarlas, la frecuencia con la que se escuchan sus ideas y el reconocimiento que se les da a las mismas, adicional las competencias de comunicación y empatía frente al desarrollo personal y de los colaboradores
- Relación con los compañeros: Evalúa las relaciones sociales de los colaboradores, el nivel y capacidad de integración, respeto y valoración del equipo de trabajo.
- Relación con el superior: Se evalúa la calidad de liderazgo empresarial, la forma en la que se gestiona la dirección, la relación jefe - colaborador y la capacidad de comunicación asertiva en el mismo.
- Inclusión de diversidad y aceptación: Este factor evalúa la inclusión de diferentes

- perspectivas culturales en Rivalo, la sensibilización que promueve la creación de actitudes positivas de respeto, solidaridad, valoración y tolerancia.
- Violencia y conflicto interpersonal en el contexto laboral: Este factor evalúa la vivencia frente a situaciones consideradas no aceptables o perjudiciales para los trabajadores, los posibles insultos, comentarios negativos o la disrupción en la compañía.
  - Apoyo: Este factor evalúa la percepción frente al apoyo de la dirección, en diferentes aspectos; a nivel profesional, a nivel personal o que permitan un desarrollo pleno. Adicional a ello la correcta divulgación de los canales de comunicación en cada contexto.
  - Influencia en el entorno. Este factor evalúa la capacidad del colaborador de tomar decisiones sin ninguna presión de su entorno y que van inmersas en el modo que se ejecuta su trabajo.
  - Acoso laboral. Este factor evalúa las posibles situaciones o percepciones de prácticas o conductas de hostigamiento bajo diferentes contextos.

En relación con lo anterior se proyectan los resultados en porcentaje de acuerdo a los criterios especificados.

RIVALO		CLIMA LABORAL	INTERVENCIÓN		
		Total Colaboradores Rivalo: 28	<b>Deseable: De 80% al 100%</b>		
		Total Participación - Encuestados: 25	<b>Aceptable: Del 60 a 79%</b>		
		Porcentaje total de Participación: 96%	<b>Crítico: Del 0% a 59%</b>		
VARIABLE	ITEM	INTERROGANTE	SI	NO	NIVEL DE
Encuesta de clima laboral	1	¿Te sientes conforme con tu trabajo?	23	2	92%
	2	Si la respuesta a la pregunta anterior fue NO, ¿Cuál es la	Salario		
	3	¿Tu jefatura directa, permite tu libre expresión?	25	0	100%
	4	¿Tus compañeros se dirigen a ti, con algún tipo de apodo	0	25	100%
	5	¿Tu jefatura directa o compañeros, te regañan con	0	25	100%
	6	¿Has sentido que te calumnian y/o murmuran a tus	0	25	100%
	7	¿Has percibido discriminación por tus convicciones	0	25	100%
	8	¿Has recibido comentarios negativos sobre tu inteligencia o	0	25	100%
	9	¿Con frecuencia, te han excluido de reuniones relacionadas	1	24	96%
	10	¿Tu jefatura directa o compañeros, te hacen chistes de mal	0	25	100%
	11	¿Frecuentemente te has sentido insegura(o) de manera	1	24	96%
	12	¿Has recibido alguna agresión en tu trabajo?	Ninguna de las anteriores		
	13	¿Has visto o escuchado que amenacen o agredan física o	0	25	100%
	14	¿Crees que estas siendo víctima de acoso laboral en tu	0	25	100%
	15	¿Conoces si algún compañero, está siendo víctima de	0	25	100%
	16	¿Si tuvieras una situación de acoso laboral, sabes a quien y	24	1	96%

**Tabla 3.** Encuesta Clima Laboral Rivalo

Se evidencia que la compañía frente a los conceptos evaluados maneja un porcentaje de aceptación alto; pese a la incertidumbre a causa de la pandemia por Covid 19 se logró mantener una estabilidad en el ambiente de los equipos de trabajo. El análisis arroja que el criterio con menor puntuación corresponde a la pregunta ¿Te sientes conforme con tu trabajo? Este resultado tiene que ver inicialmente con decisiones como regreso a la presencialidad debido a que en pandemia tuvieron la oportunidad de trabajar home office, factor que afectó temas económicos y de tiempo personal, adicional a ello se evidencia que existe una inconformidad con los salarios devengados.

#### 4.2 Encuesta de bienestar y calidad laboral

Se entiende por bienestar el estado de felicidad, tranquilidad, motivación y pasión con la que un colaborador desarrolla su actividad laboral; por otro lado, se entiende como calidad, las experiencias grupales e individuales que determinan aspectos como fuerza laboral, satisfacción, estimulación y la percepción con la que los colaboradores trabajan día a día; aspectos como son la seguridad, la estabilidad y el equilibrio entre la vida

laboral y personal. Por lo cual se precisa la importancia de generar un estudio frente a el bienestar y calidad con la que los empleados ejecutan su Rol y están vinculados a la organización.

Los factores que componen el documento son:

- Satisfacción: Este factor evalúa la percepción de los colaboradores de la organización, es decir si se sienten felices y a gusto en su entorno laboral, adicional a ello si se sienten conformes con el desarrollo de su trabajo y el nivel de pertenencia.
- Motivación: Se define como el conjunto de razones y formas en las que se comportan y la manera en que lo hacen. Este término tiene en razón, la disposición activa para hacer sus actividades de manera vigorosa, dirigida y enfocada. (Naranjo, M. 2009).
- Jornada laboral: La jornada de trabajo se define como el tiempo pactado en el contrato laboral de prestación de servicio.
- Esparcimiento: Actividad de ocio que continúa al trabajo, donde se posibilita la separación de los temas manejados en la labor cotidiana y que permite distraerse y disfrutar con un contexto distinto. (Juniu, & Salazar 2010).
- Comunicación: Es la posibilidad de transmitir mensajes por distintos medios a un receptor. Existen una serie de elementos para tener en cuenta con el fin de lograr un proceso comunicativo. No se trata solo de transmitir información sino de lograr expresar sentimientos, opiniones, de parte y parte de los implicados. (Fedor, 2016).
- Trabajo en equipo: Se define como grupos de personal enfocados en una actividad específica (estudio, trabajo) que suelen tener una meta y/o funciones fijas, y que cuentan con un coordinador que lidere procesos. Adicional a esto refiere los procedimientos y métodos que utiliza dicho grupo con objetivo común, para coincidir con el logro de los objetivos planteados. Las empresas que cuentan con habilidades de trabajo en equipo suelen mantener un entusiasmo que promueve la proactividad y mejora el clima, generando un ambiente de compañerismo. (Rivas, 2010).

Dentro de la propuesta implementamos el instrumento de “Bienestar y calidad laboral” que tienen como objetivo identificar aspectos del marco de los posibles riesgos, a los que están expuestos los colaboradores de Rivalo. La encuesta se desarrolla en 34 preguntas que enfocan 3 macrosistemas entre los que se observan la motivación con la compañía, motivación con jefatura directa, y actividades de bienestar y recursos humanos; donde se permite evaluar los conceptos; como ejes de atención y resolución en caso de que aplique.

<b>RIVALO</b>	<b>Encuesta de Bienestar y Calidad</b>		<b>Intervención</b>
	Total Colaboradores Rivalo: 28		<b>Deseable:</b> De 80% al 100%
	Total Participación - Encuestados: 24		<b>Aceptable:</b> Del 60 a 79%
	Porcentaje total de Participación: 96%		<b>Crítico:</b> Del 0% a 59%

Variable	Item	Interrogante	Total de la consulta
Motivación del colaborador con la Compañía	1	¿Cuál es tu nivel de motivación y/o pertenencia por la compañía en comparación de otros sitios donde has trabajado antes?	94%
	2	¿Tu trabajo, que tanto se encuentra alineado con los objetivos de la compañía?	93%
	3	¿Qué tanto me siento, que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?	92%
	4	¿Qué tan comprometido(a) / motivado(a) te sientes para alcanzar las metas establecidas por la compañía?	91%
	5	¿El horario de trabajo, que tanto te permite atender todas tus responsabilidades laborales?	90%
	6	¿Qué tanto crees que la compañía tiene en cuenta tus opiniones o inquietudes?	88%
	7	¿En la compañía, que tanto crees que existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con tu equipo de trabajo?	88%
	8	¿Cuentas con los recursos suficientes para dar solución a los problemas que se te presentan con los clientes?	86%
	9	¿Qué tan orgulloso(a) estás de la calidad de nuestro producto?	85%
	10	¿El horario de trabajo, que tanto te permite atender tus necesidades personales y familiares?	77%

Tabla 4. Encuesta Bienestar y calidad - Motivación empleado - compañía.



Figura 6. Análisis - Motivación de Colaborador con la compañía por área.

Analizando los resultados de la encuesta en cuanto a motivación del colaborador con la compañía, generaron atención y próximo seguimiento, el resultado del 77%, expuesto por los colaboradores que se encuentran en la sede de Medellín, correspondiente a las áreas de servicio al cliente, pagos y fraude, que por su misma característica de horario, manifiestan que, no les permite atender sus necesidades personales y familiares, esto teniendo en cuenta que aunque el total de horas laboradas durante la semana (48 en total y 8 diarias), su labor es requerida de domingo a domingo; esto debido a que la

plataforma se encuentra activa los 365 días del año, las 24 horas del día.

RIVALO	Encuesta de Bienestar y Calidad		Intervención	
	Total Colaboradores Rivalo: 28		Deseable: De 80% al 100%	
	Total Participación - Encuestados: 24		Aceptable: Del 60 a 79%	
	Porcentaje total de Participación: 96%		Crítico: Del 0% a 59%	

Variable	Item	Interrogante	Total de la consulta
Motivación del Colaborador con su Jefatura Directa	1	¿Qué nivel de flexibilidad tiene mi jefe ante las peticiones (Vacaciones, Permisos, Licencias) que solicito?	99%
	2	¿Qué tan respetados son tus días de descanso?	97%
	3	¿Qué nivel de trato justo tengo por parte de mi jefe inmediato?	97%
	4	¿Qué tan favorable es tu relación / comunicación con los demás compañeros de tu equipo de trabajo?	95%
	5	¿Qué tanto puedes comunicarte abiertamente con tus jefes y demás áreas de la compañía?	93%
	6	¿Qué tan alto crees tú, que es el nivel de trabajo de tu equipo?	90%
	7	¿Qué tan disponible está mi jefe inmediato cuando lo requiero?	87%
	8	¿Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo?	87%
	9	¿Siempre que inicias un trabajo o tarea nueva, que tanta claridad tienes de cómo debe realizarse (recibes feedback)?	85%
	10	¿Qué tanto funciona en mi equipo, la teoría de, se felicita en público y se corrige en privado?	83%
	11	¿Qué nivel de retroalimentación recibes sobre tu desempeño en el cargo?	78%
	12	¿Qué tanto, pide mis opiniones mi jefe inmediato para ayudarlo a tomar decisiones?	78%

Tabla 5. Encuesta de bienestar y calidad - Motivación empleado- jefatura directa



Figura 7. Análisis Motivación de Colaborador con su Jefatura Directa por área. Con un resultado del 78% en el nivel de retroalimentación (Jefatura directa y colaborador), se indaga sobre qué tipo de colaboradores, presentan esta percepción, y se encuentran los que corresponden a las áreas de Tecnología, pagos y fraude. El área de recursos humanos de Rivalo, se comunica con sus respectivas jefaturas y se identifica que hay una necesidad de Feedback, proceso que no se ha implementado a la fecha por la falta de capacitación y concientización del impacto para el desarrollo organizacional.

<b>RIVALO</b>	<b>Encuesta de Bienestar y Calidad</b>	<b>Intervención</b>
	Total Colaboradores Rivalo: 28	<b>Deseable:</b> De 80% al 100%
	Total Participación - Encuestados: 24	<b>Aceptable:</b> Del 60 a 79%
	Porcentaje total de Participación: 96%	<b>Critico:</b> Del 0% a 59%

Variable	Item	Interrogante	Total de la consulta
Motivación del colaborador con las Actividades de Bienestar y RH	1	¿Ante una solicitud de documentación (Certificaciones, Formatos, Cartas etc.) que tan oportuno es RH?	100%
	2	¿Qué tan disponible se encuentra RH cuando lo requiero?	99%
	3	¿Qué tanto crees tú que la compañía se preocupa por tu bienestar?	96%
	4	¿Dispones de las herramientas necesarias para desempeñar eficientemente tu trabajo?	93%
	5	¿Qué tan a gusto te has sentido con las actividades de bienestar que realiza la compañía durante el año?	93%
	6	¿Que tan a gusto te has sentido con las actividades de fin de año, que ha realizado la compañía?	93%
	7	¿Dispones de capacitación necesaria para realizar bien tu labor?	92%
	8	¿Qué tan suficiente y clara es la información que recibes periódicamente sobre los beneficios y políticas de la compañía?	91%
	9	¿Crees que el número de actividades de bienestar, desarrollado por la compañía es el adecuado?	88%
	10	¿Qué tanto conoces de los beneficios que tiene la compañía para los colaboradores?	88%

Tabla 6. Encuesta de clima laboral - Colaborador - Actividades de bienestar y RH



Figura 8. Análisis de Motivación actividades de Bienestar y Recursos Humanos por área.

Se identifica el nivel de satisfacción con el servicio del área de recursos humanos, teniendo en cuenta los criterios de evaluación, sin embargo se debe optimizar la comunicación frente a beneficios y políticas.

## 5. PROPUESTA - PLAN DE MEJORA

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa la necesidad de crear programas de integración y gestión de la salud mental para los colaboradores. Estudios realizados por Gartner (empresa estadounidense que realiza investigación y análisis de TI), en una investigación a 800 líderes de las áreas de Gestión Humana de 60 países para definir las necesidades principales en el ejercicio de su labor para el año 2023, nos expresan con un 60%, su interés por ejercer una mayor eficiencia en los gerentes y jefaturas, sin ser menos importante, 53% en nuevas estrategias en diseño y cambios organizacionales, 47% en explorar mejores experiencias para los colaboradores, 46% avanzar y descubrir nuevos procesos y/o tecnologías de contratación y con un 42% ofrecer un mejor futuro para el ámbito laboral.

Luego de pasar por una situación de pandemia y cambios de gobierno, las compañías enfrentan diferentes retos para contar con un equipo de trabajo constante, efectivo y productivo. Se espera que, para este año, la inflación tenga un aumento de hasta el 90%, de igual manera la búsqueda de nuevos y exitosos talentos tenga una mayor competencia para este semestre; De allí que los directores de las áreas de gestión humana, tendrán que aumentar su esfuerzo en emplear mejores tecnologías y garantizar al capital humano, un clima organizacional donde encuentre una experiencia confiable y con procesos digitales mucho más ágiles y modernos.

Hallar un equilibrio constante en lo que es talento humano capacitado con ahorro en costos, y cubrimiento en las necesidades de los colaboradores, con resultados efectivos del negocio. Esto teniendo en cuenta también, lo que los colaboradores, con mayor efectividad, esperan hoy día, de las compañías donde laboran. Como lo son:

- A. Políticas organizacionales flexibles para garantizar su permanencia en la compañía.
- B. Calidad en el plan de beneficios con los que cuentan las compañías, o en su mejor caso, aumentar la cantidad de beneficios.
- C. Mejorar la relación colaborador - jefatura, donde se sientan parte importante de la compañía.
- D. Su interés en la toma de decisiones y plan de trabajo, frente a las necesidades existentes.

Conforme a la mayor necesidad descrita, 60%, en mejorar la eficiencia en los gerentes de gestión humana, se entiende que el líder no se encuentra con el profesionalismo suficiente o necesario para entrenar a las nuevas jefaturas o líderes de área, haciéndose importante ir a la vanguardia en temas de liderazgo y calidad de vida, con horarios flexibles y mejorando las relaciones interpersonales.

Para realizar una mejora en el clima y entorno organizacional, como líderes se deben tener en cuenta lineamientos como política de desconexión laboral, identificación de carga laboral, para de esta manera evaluar el nivel de estrés que se maneja en cada área, políticas de feedback de doble vía, abordar las necesidades que presentan los colaboradores, mantener un contacto apropiado con sus familias y vida personal, y generar variedad en normas y políticas organizacionales, en pro de mejorar los beneficios que se tienen en la compañía.

Alinear la cultura organizacional de la compañía a que la prioridad se debe centrar en mejorar la calidad de vida del talento humano. Transmitir una dinámica de empatía (interés), adaptabilidad (flexibilidad) y autenticidad (respeto) con el objetivo de atraer y retener a su personal de manera efectiva.

Como segunda necesidad a tener en cuenta por los directores de gestión humana se encuentra con el 53% nuevas estrategias en diseño y cambios organizacionales no solo por ajustes de estructura organizacional, sino también en cambios de su economía, sus políticas, tecnologías y procesos, generando así, cansancio y deseo de deserción laboral del 47%. Como estrategia efectiva para estos casos, se propone un involucramiento activo del colaborador a cada uno de los cambios mencionados, haciéndolo parte de la estrategia, de su campaña de comunicación, de su planificación, sus beneficios a obtener, y de las decisiones a tomar para efectuar su implementación. Importante tener un espacio de conversación abierta con el empleado, acerca de los cambios realizados.

Con un 47% se expresa la necesidad de explorar nuevas y mejores experiencias para los colaboradores, donde se cree por parte de estos, que no hay ofertas laborales con expectativas de crecimiento. Esto, dado a la falta de cargos con plan carrera, oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones y compensaciones salariales apropiadas.

Salir de los beneficios tradicionales, son una herramienta que podría llevarse bien al momento de tener a trabajadores mucho más felices en su trabajo, proporcionar a las gerencias y/o jefaturas, la facilidad de identificar talentos internos, capacitar a los empleados para sus nuevos retos profesionales, poner marcha planes donde el colaborador se encuentre en la posición correcta y más apropiada a su conocimiento.

Con una importancia del 46%, los líderes de gestión humana ven con urgencia, avanzar y descubrir nuevos procesos y/o tecnologías de contratación. Esto teniendo en cuenta que los esfuerzos por encontrar talentos efectivos y con las habilidades requeridas para el cargo, son cada día más deficientes. En los canales tradicionales de búsqueda de talentos, las ofertas laborales son cada vez más escasas, retener talento con la condición de trabajo remoto es un reto de alto nivel.

Para potencializar una estrategia de reclutamiento ágil y efectivo, las empresas deben liderar y potencializar procesos de crecimiento interno, motivar los espacios de capacitación y movilidad interna dentro de los equipos de trabajo, formar de manera transversal, esto con el objetivo de conectar la cultura organizacional de la compañía, con la misión de esta. No realizar búsqueda de talentos, necesariamente en espacios donde se encuentran disponibles, identificar las habilidades del mercado laboral.

Ofrecer un mejor futuro para el ámbito laboral, interés del 42% en los grandes líderes de gestión humana, se refiere a no limitar el futuro del ámbito laboral, prever los cambios del futuro es un ejercicio efectivo, al momento de cultivar habilidades en los colaboradores ser positivos en la forma de acceder a nuevos y efectivos talentos, a potencializar habilidades para el futuro y concretar los cargos vacíos con trabajadores dispuestos sin importar su estado de conectividad, evaluar de manera oportuna, las responsabilidades y/o carga laboral de los empleados, hace parte de un interés valioso para ellos.

Las nuevas propuestas de desarrollo para conseguir impacto positivo en la industria nos lleva a ser incluyentes desde nuestro cliente interno hasta el fin de la cadena (cliente externo) y esto se debe reflejar desde la expectativa del colaborador por recibir las herramientas (capacitaciones, educación, incentivos, planes de carreras, mejoras salariales, oportunidades de desarrollo profesional y personal, hasta incentivos emocionales) que se proyecten en resultado de positivas sobre la labor de cada colaborador y el crecimiento que aporte a la empresa.

Todo este enfoque de desarrollo, debe ser liderado desde la selección, por quienes tienen a su cargo, la función de ser el puente entre las directivas y el área operacional de la organización, de esta manera hacer un engranaje eficaz entre la motivación y el resultado del cómo, para dónde y hasta dónde es la visión del Core del negocio.

En relación con el análisis de las encuestas aplicadas, se plantea proponer las siguientes estrategias para la intervención en línea con los resultados arrojados de la compañía Rivalo; cabe resaltar que la pandemia destacó las brechas en los beneficios de bienestar emocional de los empleados, razón por la cual, se busca contribuir a la mejora del plan de bienestar permitiendo aumentar una fuerza laboral prospera, humanizada, con valor y contribución social, cubriendo la necesidad de ofrecer al colaborador una mejoría en la cultura organizacional y así cumplir sus expectativas laborales. A continuación, contextualizamos las estrategias propuestas:

- Seguimiento a participación y/o cumplimiento del plan de formación CREHANA: Este punto permitirá optimizar los perfiles de los trabajadores formando al personal en habilidades, conocimientos y competencias que les nutre de manera personal y profesional.
- Actividades de reconocimiento y sentido de pertenencia: Que buscan crear una fidelización del colaborador, conociendo todos los conceptos de cultura organizacional y generando feeling como embajadores de marca.
- Creación de Política Cultura de Feedback Rivalo y plan uno a uno: Busca generar una retroalimentación de doble vía frente al desempeño laboral de cada colaborador, adicional se implementará la actividad uno a uno, donde se pueda escuchar al empleado y proponer acciones de mejora frente a sus solicitudes.
- Diseño de un plan de capacitación dirigido a las jefaturas de la compañía en temas de liderazgo y comunicación asertiva. Enfocado a líderes para la consecución de objetivos dirigidos de manera adecuada.
- Sesiones trimestrales de Q (Kick off): Esta estrategia tiene como objetivo mantener actualizados a los colaboradores respecto al estado de la compañía, dirigido por cada jefatura, de modo tal que logremos generar un sentido de pertenencia.
- Campañas de divulgación sobre mecanismos de PQRS: Esta estrategia propone especificar el proceso de atención frente a cualquier novedad que se presente en el día a día del personal. La finalidad es brindar un recurso seguro e incluso anónimo en caso de requerirse para que el personal se sienta tranquilo de expresar situaciones que afecten el clima laboral.
- Sensibilización de hábitos de vida saludables y capacitación de habilidades blandas. Esta estrategia propone generar calendarios de formación dependiendo de las necesidades identificadas para culturizar y potencializar competencias humanas en mejorar el clima laboral, apoyándose con campañas de comunicaciones semanales (tips) de información que permita desarrollar estas competencias.
- Voluntariado. Coordinar actividades en apoyo a familias o personal vulnerable, que permitan generar cohesión de los equipos y trabajar para un mismo fin.
- Plan Mentoring. Trasladar el ADN corporativo a las personas que ingresan desde el momento cero por medio de embajadores de marca, quienes están alineados con la cultura de la compañía.

- Incentivos: Esta estrategia se plantea con el fin de darle a los colaboradores un reconocimiento por su buen desempeño, la oportunidad de tener un incentivo adicional a su salario, esto en razón a motivar el rol desempeñado (Mejor empleado del trimestre - Bonos Sodexo).
- Estudio de salarios para validación de la alta gerencia: Esta estrategia tiene el objetivo de contribuir con la dirección de la organización generando un análisis respecto a la equidad y competitividad frente al core del negocio.
- Potencialización del plan de comunicaciones: Esta estrategia busca atacar 02 frentes de comunicación; en primera medida la comunicación directa mediante el plan de Plan de píldoras en el cual se genera un cronograma de comunicados para mantener actualizados e informados a los colaboradores de Rivalo los diferentes canales de comunicación y las posibles actualizaciones en cada una de las áreas. El segundo busca potencializar las herramientas tecnológicas mediante la implementación de un Google Sites que funcionará como "Intranet"; canal de comunicación interna que permite mediante este programa digitalizar los datos, con el fin de atraer e interesar al personal de la información de la organización como lo son programas de bienestar, beneficios, políticas, reglamento interno entre otros.
- Día de la familia: Con el fin de dar cumplimiento a la ley 1857 del 2017 donde se establece el derecho al colaborador a tener 01 día semestral para compartir con su familia.
- Sesiones de pausas activas semanales que buscan reducir cualquier enfermedad de origen laboral y actividades normativas como la semana de la salud.
- Revisión de puestos de trabajo: Esta estrategia propone implementar un programa de revisión y seguimiento en su área de trabajo, garantizando la locación y herramientas de trabajo que permitan el equilibrio entre el orden y el desarrollo de sus actividades laborales.
- Implementación de apoyos psicológicos: Esta propuesta busca contar con un profesional de la salud enfocado en el cuidado mental, la calidad y el bienestar de los colaboradores que requieran su atención.
- Detalles en días especiales: Por aniversario, nacimientos, bodas y por licencias de luto entre otros. Se busca mediante pequeños detalles acompañar a los colaboradores en momentos especiales o difíciles de su vida; que permitan demostrar su importancia en la compañía y el interés en su bienestar.
- Asesorías: Se busca brindar apoyo a los colaboradores en procesos personales a nivel jurídico y financiero en diferentes niveles según necesidad del mismo, se proyecta un apoyo básico que sirva de guía o mecanismo de información frente a diferentes circunstancias.
- Plan "FlexiRivalo": para áreas administrativas que permitan elegir su horario de trabajo, de acuerdo con la necesidad del colaborador (acorde a la ley), mejorando la relación trabajo-vida personal. Con respecto a las áreas de mayor impacto (Servicio al cliente, Pagos y Fraude) se propone implementar el plan "mano amiga" que hace efectiva la contratación de una persona adicional de relevo en apoyo a las necesidades de los colaboradores.

Se propone para el desarrollo de las actividades, contar con el apoyo de:

- Caja de Compensación Familiar (Colsubsidio).
- Sistema de Gestión – Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Administradora de Riesgos Laborales ARL (Sura).

- Apoyo de la Coordinación de Recursos Humanos.
- Gestión y presupuesto por parte de la Gerencia General de la compañía.

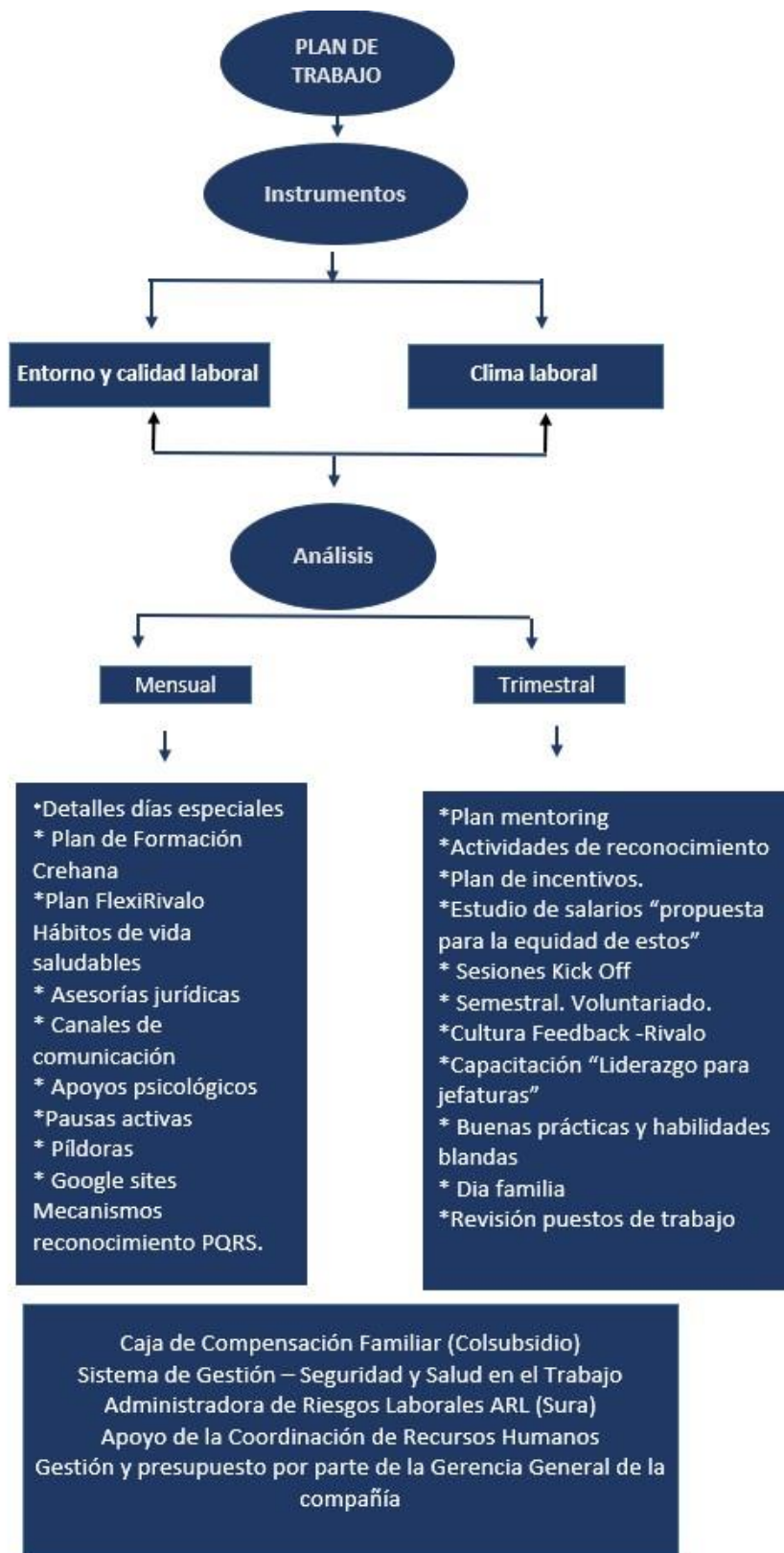


Figura 9. Flujograma de trabajo.

## 6. CONCLUSIÓN

En la actualidad, la pandemia ha sido un fuerte indicador al demostrar que la inversión en bienestar salvaguarda la fuerza laboral de cualquier compañía; lo que resalta la responsabilidad de Rivalo de mantener personal física y emocionalmente saludables, estables y sostenibles. Logrando así generar rendimientos medibles en la productividad de la compañía, apuntando a que la organización logre ser más humana y consiga conocer las necesidades de sus colaboradores, interpretando mecanismos y comportamientos que podrían contribuir al posicionamiento de Rivalo como uno de los mejores lugares para trabajar

En esa medida, se evidencia la oportunidad de identificar el nivel de satisfacción laboral, basado en el bienestar y ambiente de trabajo de los colaboradores de la compañía Rivalo; teniendo en cuenta que contamos con una amplia información de investigación que nos permitirá desarrollar el objetivo global, cabe resaltar que la compañía anteriormente no ha documentado información técnica que permita determinar la satisfacción de personal razón por la cual se considera una organización potencial para este análisis. Por lo cual se procede a desarrollar e implementar dos instrumentos de medición “encuestas” que mediante una metodología deductiva permitirá contar una base de información.

Luego de proceder con el tratamiento de datos, mediante el análisis de información recolectada se logra obtener una visión amplia frente a la perspectiva del colaborador reflejando un alto nivel de satisfacción con la compañía. Puesto que los porcentajes observados según los criterios de clasificación propuestos tienen como resultado el nivel “Deseable” sin embargo frente al deseo de generar una mejora se proyecta implementar una propuesta de trabajo.

Se propone llevar a cabo actividades que pretenden favorecer la cultura organizacional con el objetivo de optimizar la productividad del talento humano mediante nuevas tendencias y habilidades técnicas, que fortalecerán los procesos de; Innovación tecnológica, comunicación, feedback, reconocimiento, motivación, pertenencia, integración, mentoring, capacitación entre otros; aunque es claro que esta gestión implica inversiones económicas y físicas se augura la consecución de los objetivos planteados y el desarrollo de la cultura organizacional.

La finalidad general del proyecto radica en crecer como una empresa que se encuentre a la vanguardia de esta nueva era, en la que el cuidado del personal es muy relevante y que entiende la necesidad del servicio a las personas en pro de una cultura sana y estable; Apoyándose de las herramientas y recursos tecnológicos que han evolucionado la perspectiva de lo que significa el entorno laboral y el entendimiento de que las maneras de pensar de los empleados difieren, acorde a las nuevas generaciones, que se permiten tener estilos de vida bajo la perspectiva del cambio constante, acoplándose a la incertidumbre actual que nos obliga a adaptarnos a los cambios.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Agencia Europea para la seguridad y salud en el trabajo (S. f) Los Riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo | Safety and health at work EU-OSHA. 2021. Obtenido de: <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Albarrán, V., Geldres, V., Paredes, P., Ramirez, O., Ruiz, F., Palomino, J. C. (2018). Validación de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. *Horizonte Médico (Lima)*, 18(1), 59–67. Obtenido de: <https://doi.org/10.24265/horizmed.2018.v18n1.09>
- Congreso de Colombia (2006). Ley 1010 de 2006. Acoso Laboral. Obtenido de: [https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006\\_col\\_ley1010.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006_col_ley1010.pdf)
- Congreso de Colombia. (2013) Ley 1616 de 2013. Por la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones. Obtenido de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1616del-21-de-enero-2013.pdf>
- Consortio de Organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa. (2009). Medición de clima laboral para IMF'S. Recuperado de [https://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf)
- Córdoba, E. (2009). Factores psicosociales y su influencia en el bienestar laboral. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: [http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/040\\_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/SALUD%20MENTAL/3.pdf](http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/SALUD%20MENTAL/3.pdf)
- DANE (2021). Objetivos de desarrollo Sostenible. Obtenido de: <https://ascofapsi.org.co/pdf/Noticias/Estad%C3%ADstica%20de%20Salud%20mental%20en%20Colombia-%20pandemia%202021%20.pdf>
- Esguerra, A. (2021). ISO 45003: gestión de los riesgos psicosociales. SafetYA®; Recuperado de: <https://safetya.co/iso-45003-gestion-de-los-riesgos-psicosociales/>
- Fasecolda (s.a). Cifras Técnicas 2008 - 2015 Estadísticas históricas anuales sobre la accidentalidad, enfermedad, invalidez temporal o permanente y de muerte laboral de la población trabajadora de Colombia. Obtenido de: <https://fasecolda.com/ramos/riesgos-laborales/estadisticas-del-ramo/>
- Fasecolda (2021). En 2021 se afiliaron cerca de 900 mil nuevos trabajadores al Sistema General de Riesgos Laborales. Obtenido de: <https://fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2022/04/En-2021-se-afiliaron-cercade-900-mil-nuevos-trabajadores-al-Sistema-General-de-Riesgos-Laborales.pdf>
- Fasecolda. (s/f). Estadísticas del ramo. Recuperado de: <https://fasecolda.com/ramos/riesgos-laborales/estadisticas-del-ramo/>
- Fedor, J. (2016). La Comunicación. *Redalyc*, 5,6. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>
- Hernández, J. (2014). Concepto de Compromiso. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/compromiso/>
- Juniu, S., & Salazar Salas, C. G. (2010). Significados de la palabra “esparcimiento” para estudiantes de la universidad de costa rica y de montclair state university. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación” Redalyc*, 10(1), 1–28. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44713068002.pdf>
- Lizcano, J.(2018) Quirónprevención. Riesgos psicosociales en la población colombiana. Obtenido de <https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/riesgos-psicosocialespoblacion-colombiana>

Lopez, A. (2017). El sentido de pertenencia (sp) como elemento de la cultura organizacional (co): factores que inciden en su desarrollo. Universidad Santo Tomás. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1>

Ministerio de Protección social. (2008) Resolución 2646 de 2008. Identificación y evaluación de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos. Obtenido de: <http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%202646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (2008). Resolución No. 2646 de 2008 Recuperado de <https://www.apccolombia.gov.co/normativa/resolucion-no-2646-de-2008-del-ministerio-de-la-proteccion-social>

Ministerio de Salud y Protección social (2022). Salud mental: asunto de todos. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Salud-mental-asunto-detodos.aspx>

Ministerio de Trabajo (2012) Ley 1562 de 2012” Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley1562-de-2012.pdf>

Ministerio de Trabajo (2015). Decreto número 1072 de 2015. Se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo Obtenido de: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Ministerio de trabajo (2022). Centro de asuntos regulatorios. Resolución 2764 de 2022. Nueva batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Obtenido de: <https://www.cerlatam.com/normatividad/mintrabajoresolucion-2764-de-2022/>

Ministerio de trabajo. (2019) Resolución 2404 del 2019. Batería de instrumentos para la evaluación de la batería de riesgo psicosocial. Obtenido de: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%252C+guia+y+protocolos.pdf>

Ministerio del trabajo. (s.f). Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo Obtenido de: <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgoslaborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Moreno, B, Baez, C (2010) Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Recuperado de: <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/Factores-y-riesgos-psicosociales-Formas-consecuencias-medidas-y-buenaspr%C3%A1cticas.pdf>

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Redalyc, 33(2), 153. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>

Organización mundial de la salud (2021). La OMS y la OIT alertan de que las jornadas de trabajo prolongadas aumentan las defunciones por cardiopatía isquémica o por accidentes cerebrovasculares. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasingdeaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>

Organización mundial de la salud (2022). La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. Recuperado de. <https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

Organización Internacional del trabajo (2006). Cambios en el mundo del trabajo. Recuperado de: <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-ic.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2022). Japón refuerza su compromiso en la lucha contra el trabajo forzoso. Obtenido de:  
[https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labourstandards/forced-labour/WCMS\\_851968/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labourstandards/forced-labour/WCMS_851968/lang--es/index.htm)

Organización mundial de la salud (2020) Los servicios de salud mental se están viendo perturbados por la COVID-19 en la mayoría de los países, según un estudio de la OMS. Obtenido de: <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey>

Organización Mundial de la Salud, (2021). La OMS y la OIT alertan de que las jornadas de trabajo prolongadas aumentan las defunciones por cardiopatía isquémica o por accidentes cerebrovasculares. Obtenido de:

Organización Panamericana de la salud. (s.f.) Salud mental, Covid-19. Obtenido de: <https://www.paho.org/es/salud-mental-covid-19>

Organización panamericana de la salud (s/f). Salud Mental. Recuperado de <https://www.paho.org/es/temas/salud-mental>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVI(3), 493–505. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Ponce, G (2021). FASECOLDA. El sistema general de riesgos laborales. Prevencia 2021. Obtenido de: <https://oiss.org/wp-content/uploads/2022/01/Colombiafasecolda.pdf>

Poole, M. S. (2006).El clima laboral. Factorhuma.org. (Pag.1,2) Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8300/clima\\_laboral\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf)

Revista Semana. (2022). El rendimiento laboral es proporcional a la salud mental. Recuperado de: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/el-rendimientolaboral-es-proporcional-a-la-salud-mental/202209>

Riesgo Psicosocial. (s/f). Riesgo-psicosocial.co. Recuperado de <http://www.riesgopsicosocial.co/reglamentacion.html>

Rivas, L. (2010). Monografía sobre trabajo de equipo. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf)

Solano, A. C. (2009). El bienestar psicológico: cuatro décadas de progreso. Revista interuniversitaria de formación del profesorado, 23(3), 43-72. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/274/27419066004.pdf>

Turner J (2022) ¿En qué se centrarán los departamentos de RR. HH en 2023? recuperado de <https://www.gartner.es/es/articulos/en-que-se-centraran-losdepartamentos-de-rrhh-en-2023>



**UNIVERSIDAD  
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados