



Vigilada Mineducación

PRÁCTICAS DE BIENESTAR LABORAL QUE GENERAN VALOR EN LA CALIDAD
DE VIDA Y EN LA PRODUCTIVIDAD PARA ORGANIZACIONES PYMES Y SUS
COLABORADORES.

SUSANA ZAPATA BETANCUR

Tesis de grado

Asesor

Catalina Giraldo Henao

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2021

Resumen

La investigación pretende caracterizar las prácticas de bienestar laboral en Pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el Valle de Aburrá, con el fin de determinar si agregan valor en la productividad y mejoramiento en la calidad de vida de los colaboradores que se desempeñan en dichas organizaciones. Explorando a través de las diferentes visiones de autores que se han enfocado en el estudio de gestión del bienestar laboral y la elaboración de entrevistas semiestructuradas a líderes de Pymes, se pretende desde el rol investigativo analizar los resultados obtenidos y proponer una serie de prácticas enfocadas en el bienestar laboral para dichas organizaciones.

Palabras clave: Bienestar laboral, Pymes, Calidad de vida laboral, productividad.

Abstract

The research aims to characterize the practices of labor well-being in Small and medium-sized companies (SMEs) at Valle de Aburrá; to determine if they add value in productivity and improvement in the quality of life of the collaborators who work in said organizations. Exploring through the different visions of authors who have focused on the study of labor welfare management and the preparation of semi-structured interviews with SME leaders, it is intended “from the investigative role” to analyze the results obtained and propose a series of practices focused on labor welfare for such organizations.

Keywords: Labor welfare, SMEs, work-life quality, productivity.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS	18
OBJETIVO GENEAL.....	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
MARCO CONCEPTUAL.....	19
BIENESTAR: UNA APROXIMACIÓN A SU DEFINICIÓN	21
BIENESTAR LABORAL COMO DINAMIZADOR DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA.....	27
PRODUCTIVIDAD: UNA APROXIMACIÓN A SU DEFINICIÓN	32
IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN COLOMBIA	34
EFECTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN PYMES	34
LA PRODUCTIVIDAD COMO ELEMENTO CLAVE PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	37
METODOLOGÍA	39
TIPO DE ESTUDIO.....	39
SUJETOS PARTICIPANTES	39
INSTRUMENTOS	41
PROCEDIMIENTO	42
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	42
PRÁCTICAS DE BIENESTAR LABORAL.....	44
GENERACIÓN DE VALOR.....	65
ESTRATEGIAS DE BIENESTAR LABORAL.....	71
CONCLUSIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de las necesidades.....	22
Figura 2. Esquema de la materialización de los objetivos de bienestar.....	24
Figura 3. Elementos de teoría del bienestar de M. Seligman.....	25
Figura 4. Principales perspectivas teóricas de la Calidad de vida laboral.....	30
Figura 5. Dimensiones de la calidad de vida laboral.....	31
Figura 6. Rangos de clasificación de empresas por su tamaño según ingresos anuales.....	34
Figura 7. Comparativo de prácticas de gestión humana entre empresa grande y pequeña.....	35
Figura 8. Caracterización de sujetos participantes.....	39
Figura 9. Categorización de instrumento de medición.	41

INTRODUCCIÓN

Con la evolución constante, las organizaciones han expandido sus horizontes y ahora son más conscientes de la importancia de la gestión del talento de sus colaboradores como ventaja competitiva para sus negocios. Las compañías trabajan asiduamente en la mejora continua de sus procesos de gestión humana con el fin de obtener eficiencia y eficacia en las labores que realiza cada ser humano y que son directamente proporcionales a su desempeño.

De manera análoga, las compañías han identificado la importancia de realizar procesos de selección óptimos, contrataciones de acuerdo a los márgenes legales, han entendido que los procesos de desarrollo y formación son los pilares fundamentales y que infieren de forma directa en el cierre de brechas para poder continuar vigentes en el mercado; reconocen que el bienestar y la calidad de vida laboral de sus colaboradores son indispensables para mantener resultados coherentes con las necesidades y objetivos de las organizaciones y que el costo de rotación genera un impacto negativo recíproco tanto para la generación de riqueza como para la pérdida de conocimiento.

El siguiente trabajo busca entonces, situarse en las realidades de las empresas Pymes del Valle de Aburrá, con el fin de entender las características, generación de valor, limitantes y oportunidades para potencializar el recurso humano ligando la productividad y la calidad de vida a través de las prácticas de bienestar laboral. De allí parte que el objetivo general de la investigación sea caracterizar las prácticas de bienestar laboral en Pymes del Valle de Aburrá y sus efectos en la productividad y en calidad de vida laboral de sus colaboradores. Estas se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas que le dieron a la investigación un carácter cualitativo contribuyendo a la generación de conclusiones relevantes para las empresas de carácter Pymes.

La propuesta del trabajo de investigación se desarrolla bajo los siguientes componentes: justificación, problema de investigación, objetivos, marco conceptual, metodología de la investigación, análisis de los resultados y conclusiones.

Dicho trabajo se justifica sirviendo a los procesos de gestión humana en las Pymes que quieren ir más allá de la gestión transaccional e implementar un plan estratégico en bienestar laboral de acuerdo a sus ventajas y recursos; que permitirá generar efectos en la productividad y en la contribución positiva a la calidad de vida del trabajador.

En relación con este tema, el trabajo de investigación le aporta a la gestión humana ya que, desde una perspectiva global de bienestar laboral, indaga sobre prácticas accesibles a las Pymes y acopla estas prácticas a las realidades empresariales de las pequeñas y medianas empresas y por consiguiente, puede generar valor con su implementación y aplicación.

Por ende, los directamente beneficiados con el presente trabajo de investigación son las empresas de carácter Pymes del Valle de Aburrá y los líderes y colaboradores que se desempeñan para ellas, ya que podrán descubrir la importancia de gestionar un plan de bienestar laboral dentro de sus organizaciones de acuerdo a sus limitaciones y oportunidades y generar así, un efecto positivo en la productividad y la retención. Adicionalmente, la implementación de un plan de bienestar organizacional puede contribuir significativamente a mejorar la calidad de vida del colaborador y la productividad organizacional.

Debe señalarse, que la investigación, posee razones relevantes de forma técnica ya que realiza una apuesta formal a las condiciones de bienestar laboral con la identificación de las mejores prácticas; adicionalmente, posee un enfoque práctico ya que las estrategias definidas se podrán implementar logrando no solamente mejorar la productividad y la eficiencia de los procesos, sino también, contribuyendo de forma positiva y en igual medida a mejorar la calidad de vida de los colaboradores que integran las pequeñas y medianas empresas.

El problema de investigación se da a partir de considerar que las prácticas de gestión humana en las organizaciones se implementan de acuerdo a los procesos creados, culturas empresariales propias y lineamientos de la estrategia organizacional de las empresas. De acuerdo a estas formas de trabajo particulares, las organizaciones direccionan los diferentes procesos que acompañan la gestión del talento en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dentro de ese orden de ideas, según López L, Tricás J, y Toledano Ruben (2013), exponen que:

Los RRHH gestionados adecuadamente son una de las principales causas de éxito en la gestión de toda empresa. Es por ello que será determinante la elección y ejecución de ciertas prácticas que le permitirán ser más eficiente y eficaz en relación con la competencia. Esto, aunado a la buena dirección de la organización, será determinante para el éxito de la misma. (p.30)

Algo semejante ocurre con Jaramillo (2005), en donde articula que: “La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada”. (p.107)

Sin embargo, las prácticas de gestión humana no siempre se realizan con los mismos enfoques en todas las organizaciones, cada una tiene recursos diferentes, roles estructurados con distintas formaciones y objetivos estratégicos disímiles. Haciendo una revisión de literatura se puede encontrar que las grandes empresas y las Pymes tienen grandes discrepancias en sus prácticas de gestión humana.

A partir de lo anterior, es importante analizar las diferencias organizacionales entre grandes empresas y Pymes en lo referente a las prácticas de gestión humana ya que, desde este punto parte la comprensión de la temática estudiada.

Como se ve posteriormente con algunos autores, las grandes empresas consideran el rol de gestión humana como estratégica y transversal para toda la organización, ya que son conscientes de la importancia de los colaboradores y cómo a través de la gestión del talento, pueden contribuir de forma exitosa al cumplimiento de los objetivos organizaciones. Para realizar la gestión del talento de forma exitosa, las grandes empresas disponen de recursos significativos, cuentan con líderes con formaciones especializadas que conocen la importancia de esta gestión dentro de las organizaciones, construyen grandes equipos de trabajo que soportan la optimización de los procesos que involucran a sus colaboradores, poseen recursos financieros que apalancan dichas estrategias y tienen la capacidad de medir el impacto de las prácticas de gestión humana a nivel organizacional.

Las Pymes, en cambio, no siempre de modo deliberado, explicitan la importancia de las prácticas de gestión humana en sus organizaciones en términos de productividad y bienestar laboral. No obstante, vale la pena indagar si son conscientes o no del rol de gestión humana en estas compañías y si se realizan prácticas de bienestar laboral que impacten en términos de productividad y calidad de vida tanto para la organización como para sus colaboradores.

Cabe destacar que en alguna medida, las Pymes no siempre poseen recursos económicos, sociales y culturales para realizar prácticas de una forma estratégica, amplia y determinante, así que implementan los procesos de gestión humana desde lo transaccional y realizando lo mínimo y de forma elemental para darle cumplimiento a las necesidades de selección, contratación, remuneración y terminación de las relaciones laborales y en el caso de realizar prácticas de bienestar son actividades sin bases y sin indicadores que no les permiten medir el impacto en las organizaciones ni en los colaboradores. Lo anterior lo manifiestan los autores Calderón, Álvarez (2006) que reseñan de forma precisa lo siguiente:

En las pequeñas empresas predominan criterios intuitivos para realizar las prácticas de gestión humana estudiadas. Esas prácticas no tienen un sentido estratégico sino eminentemente operativo o funcional, situación asociada con una gestión empresarial cortoplacista, carente de estrategia de organización explícita y con una visión restringida de las personas y de la gestión humana. (p.43)

Por otra parte, en la investigación de los autores Calderón, Montes, Tobón (2004) revelan que: “Las medianas empresas hacen esfuerzos en aquellas prácticas orientadas a lograr un proceso productivo eficiente (selección y capacitación), pero con frecuencia dejan de lado aquellas que se encuentran orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción (evaluación y remuneración)”. (p.22).

Por consiguiente, las afirmaciones preliminares refuerzan la hipótesis que las Pymes al no tener planes de bienestar definidos, comunicados y estratégicos están dirigiendo simplemente sus recursos hacia lo operativo o si los tienen, no tienen identificadas las mejores prácticas de acuerdo con las necesidades de sus colaboradores. Por su parte, tampoco consideran la importancia de la medición y seguimiento o simplemente no tienen la forma de medir el impacto en términos de productividad y en la calidad de vida del colaborador. Esto puede incidir en que las prácticas de bienestar que implementen no sean importantes para los colaboradores, no agreguen valor en el mejoramiento de la calidad de vida, no generen impacto en la productividad, que los recursos invertidos se conviertan en un gasto más que en una inversión y que el desconocimiento de la generación y aplicación de prácticas de bienestar por parte de los trabajadores promueva la rotación.

Cabe considerar por otra parte una condición particular de las Pymes y es que la mayoría son dirigidas por grupos familiares con enfoque de empresa familiar o por propietarios emprendedores, que muchas veces no tienen los conocimientos técnicos para aplicar las

prácticas de gestión humana en sus negocios. Esto lo afirman en la investigación realizada por Maturana D, Andrade V. (2019) en donde refieren lo siguiente de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes):

En este sentido, se encontró que, pese a la conciencia de la importancia o influencia de una buena gestión del talento humano de algunos directivos en las mipymes, en la práctica realizar acciones que conduzcan a formalizar los procesos de gestión humana no es una idea central para los directivos de estas empresas, lo que permite inferir que para ellos no es tan evidente la influencia de las prácticas de gestión humana formalizadas en la productividad”. (P.106).

También lo recalca Rodríguez, D. (2012) manifestando que:

La gestión eficaz de los recursos humanos es uno de los problemas más cruciales que enfrentan las empresas pequeñas. En los países estudiados, incluyendo a Colombia, la mayoría no cuenta con área de gestión humana, por eso tienen prácticas informales, flexibles y deficientes orientadas por la intuición del propietario, quien tiene el rol de gerente. No están alineadas con la estrategia organizacional, e incluso el componente estratégico sólo se encuentra en las empresas de mayor tamaño. (p. 221)

Dentro de ese marco, cuando se analiza las prácticas que apuntan al bienestar laboral en las organizaciones de carácter Pymes se encuentran ventajas que son útiles a la hora de intervenirlo, como por ejemplo: las estructuras organizacionales horizontales, facilidad de comunicación entre procesos, agilidad en la información, conocimiento particular de las necesidades de los colaboradores y acercamiento a los trabajadores desde una visión colaborativa. Esta información la ratifican las autoras Camarena, Saavedra, (2018), argumentando sobre los recursos humanos lo siguiente:

Las empresas de menor tamaño podrían tener ventajas en la administración de sus RR.HH, pues generalmente son empresas donde existe un buen clima laboral, motivado

por los excelentes canales de comunicación; una mayor flexibilidad; alta motivación laboral que permite a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas en los puestos y el resultado final obtenido por la empresa; el ofrecimiento de puestos de trabajo variados; y la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo. (p.11)

Otra investigación que arroja resultados importantes desde las prácticas de bienestar en las organizaciones Pymes realizado por Calderón, Murillo, Torres (2003) sostiene que:

Cuando las organizaciones están más orientadas al empleado que al trabajo, existe un manifiesto interés por los problemas personales, de manera que las relaciones con el ámbito directivo involucran tanto el aspecto laboral como el personal; adicionalmente, en este tipo de organizaciones hay más oportunidades de formación y de promoción y la empresa le permite al empleado desempeñarse en lo que se destaca; igualmente, la organización se interesa por aspectos adicionales al trabajo que se reflejan en motivación para el empleado. Otra característica de estas organizaciones es una mayor oportunidad brindada a las personas de participar en decisiones dentro de grupos o áreas, lo cual genera una percepción de autonomía en aspectos relacionados con su trabajo. (p.126)

En concordancia con lo descrito, se podría decir que el proceso de bienestar laboral dentro de las Pymes, se convierte en un proceso estratégico con las ventajas anteriormente detalladas, aun contando con sus recursos limitados. A través de un plan de bienestar laboral elaborado de acuerdo a las necesidades y recursos, alineándolo a la estrategia, comunicado a todas las partes interesadas de una manera efectiva e implementando las mejores prácticas; las Pymes podrían apalancar sus procesos productivos o de servicios volviéndolos más eficientes y contribuir al mismo tiempo a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

De manera análoga, revisando otras investigaciones en el tema de estudio, según el trabajo realizado por Jaramillo (2005) relacionado con la Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa, se relacionaron algunas actividades que efectúan estas organizaciones en términos de bienestar laboral y afirmó lo siguiente:

En materia de Bienestar Social laboral también se observó debilidad, teniendo en cuenta que sólo se desarrollan actividades relacionadas con celebración de cumpleaños y fiestas de Navidad e integración; pero poco se programan campeonatos deportivos y se realizan eventos culturales. Si bien es cierto que se encuentran vinculadas a las cajas de compensación familiar, realmente son escasas las que utilizan los servicios que ellas ofrecen en beneficio de sus trabajadores. (p.135)

De igual manera, en la misma investigación en otros procesos que impactan en el bienestar laboral, se indica que: “Del total de empresas encuestadas, el 85% contestó que no tenía un plan de carrera formalmente establecido para sus empleados, ya que su estructura organizacional es muy pequeña y no permite establecer”. (p. 128). La investigación también hace referencia a procesos como reconocimientos e incentivos, atestiguando que:

En cuanto al tema de los reconocimientos para los trabajadores, es necesario anotar que sólo el 21 % de las empresas encuestadas tiene establecidos mecanismos de reconocimiento como premios, diplomas, mención pública, fiestas, paseos y celebraciones. Con relación al plan de incentivos, se encontró que el 50% de las empresas lo aplican y se materializa a través de la bonificación por cumplimiento de metas y de la producción. (p. 129)

Es importante aclarar que este trabajo de investigación no solamente caracteriza las prácticas de bienestar laboral en las organizaciones, sino que, a partir de esta exploración se revisará el

efecto que tienen dichas prácticas en la calidad de vida de los colaboradores y en la productividad organizacional.

En primera instancia se habla del problema de investigación en términos de calidad de vida. El concepto de calidad de vida refiere un amplio significado, por lo cual, el trabajo investigativo se enfoca en el análisis de las prácticas que contribuyen al mejoramiento de la Calidad de vida laboral (CVL); que en su mayoría son elementos que corresponden al área organizacional y que se pueden intervenir en gran medida a través de las prácticas de bienestar laboral.

Dicho análisis, tiene que ver con lo afirmado por (Gómez 2010) donde argumenta que:

La calidad de vida laboral ha sido utilizada como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que lo desempeñan. Las organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan, que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones, y que su calidad de vida sea un reflejo real del aporte a las personas y a la sociedad de la cual hacen parte. (p.229)

A partir de lo antepuesto, se distingue a través de la visión de algunos autores de carácter investigativo cómo el bienestar laboral influye en la calidad de vida de los colaboradores.

En la investigación de Granados (2011), la autora trae a colación varios casos en que la aplicación de prácticas en el bienestar y calidad de vida en las organizaciones conlleva a efectos en el mejoramiento de la calidad de vida del empleado. Uno de los ejemplos que más destaca es:

En 1997 se realizó un estudio a dos mil administradores en 4 compañías y éste arrojó que más del 75% de ellos, llegó a la conclusión que ofrecer flexibilidad laboral incentivaba la retención de empleados. En suma, el 92% de los empleados *part-time*

incrementaron su bienestar y un 53% reportó un incremento de confianza hacia la compañía. (p. 222)

Otros ejemplos que relacionan el bienestar laboral con el mejoramiento de la calidad de vida es la investigación revisada por Argüelles L, Quijano R, Fajardo M, Sahuí J, Magaña D. (2014), en donde exponen lo siguiente:

La conclusión que se infiere es que en la medida que se les den a los trabajadores lo que necesitan su calidad de vida mejorara. La globalización y la competitividad ha crecido mucho a lo largo de los años, por este motivo es importante tener en cuenta al recurso más importante que tiene una organización: el capital humano. (p.14).

De modo similar, en otra investigación relacionada en términos de calidad de vida realizada por Hernandez G, Valencia, J, Giraldo, C (2010), recalca que:

El bienestar se concibe como un medio para generar compromiso y no se limita a actividades asistencialistas o al suministro de condiciones adecuadas de trabajo. Tanto o más importante que esto resultan las relaciones con el jefe, para garantizar el bienestar y comprometerlo con la empresa, y la retroalimentación, puesto que en la medida en que se reduce la incertidumbre, se reduce el estrés y hace más agradable el ambiente de trabajo. (p.24)

En segunda instancia, se diferenció a través de la visión de algunos autores cómo el bienestar laboral influye en la productividad de los colaboradores. Tal y como lo manifiestan Huerta, Pedraja, Contreras, Almodóvar. (2011), en la investigación Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales concluyen que: “Existe una relación positiva y significativa entre la calidad de vida laboral y los resultados empresariales y además que la calidad de vida laboral influye positivamente sobre los resultados empresariales”.(p.672)

Agregado a lo anterior, según una investigación de Adecco a 2000 empleados de empresas españolas (2003) señala que:

Prácticamente la totalidad de los españoles que trabajan (96,5%) cree que el bienestar laboral influye en el rendimiento de un empleado aumentando su productividad en el puesto de trabajo. Tan sólo el 2,9% piensa que no influye directamente en el rendimiento laboral y un 0,6% considera que el bienestar laboral ni beneficia ni perjudica al rendimiento de un trabajador. (p.6)

Por su parte, Granados (2011) propone otro ejemplo relacionado con la productividad afirmando que:

En 1998, la empresa Fleet Financial Group rediseño las labores y obligaciones en dos de sus sitios de trabajo para acomodar la vida de laboral de los empleados y sus necesidades, y se encontró que el estrés declinó, el cambio de un lugar a otro se redujo y las metas de producción fueron cumplidas o excedidas. Asimismo, la revista, “Working Mother” informó en 1997 que el Centro de Procesos Financieros, Hewlett-Packard doblo su productividad cuando algunos de los trabajadores comenzaron a utilizar semanas de trabajo comprimidas. (p. 222)

Dentro de ese mismo orden de ideas con referencia a la productividad, la investigación de Martínez, Ros. (2010) atestigua lo siguiente:

Al hablar de condiciones de trabajo se hace referencia a varios aspectos que pueden influir no sólo en la productividad y el rendimiento de los trabajadores sino también en su salud y en su bienestar. Por una parte, el entorno físico en el que se desarrollan las tareas es un indicador de la Calidad de vida laboral. El ruido, la iluminación o la temperatura serían ejemplos de factores ambientales que pueden influir en el desempeño del trabajo. Por otra parte, existen otra serie de factores que de forma clásica

se han considerado cruciales para mejorar la Calidad de vida, tal y como el sueldo o las horas de trabajo. (p.33)

Por consiguiente, adaptando lo anterior al concepto de Pymes, vienen a la mente algunas preguntas como: ¿Cuáles son las prácticas de bienestar laboral que pueden implementarse en organizaciones de carácter Pymes? ¿Cómo generar a través de ellas valor en términos de productividad y mejoramiento de calidad de vida de los colaboradores? ¿Cómo medir el efecto y los resultados?

Es por esta razón, que el objetivo general del proyecto investigativo está orientado a caracterizar las prácticas de bienestar laboral en Pymes del Valle de Aburrá con el propósito de identificar su efecto en la productividad y en calidad de vida laboral de sus colaboradores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Caracterizar las prácticas de bienestar laboral en Pymes del Valle de Aburrá con el propósito de identificar su efecto en la calidad de vida y en la productividad de sus colaboradores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las prácticas de bienestar laboral que realizan las empresas Pymes del Valle de Aburrá.
- Analizar comparativamente las prácticas que generan valor para la organización en términos de la productividad y el mejoramiento de calidad de vida.
- Identificar estrategias de bienestar laboral que contribuyan a la calidad de vida y la productividad susceptibles de adoptar en Pymes.

MARCO CONCEPTUAL

Para comenzar con el marco conceptual y adentrarse en el viaje del bienestar en Pymes se debe concentrar en las visiones de varios autores que permiten tener claridad en el tema y que con sus aportes contribuyen de manera significativa al proyecto de investigación, obteniendo el albor suficiente sobre cómo se realizan estas prácticas en las empresas medianas y pequeñas.

A partir de lo anterior, se comenzará desde lo general hasta lo particular. Revisando el contexto general, es importante estudiar la perspectiva de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), un ente claro para esta investigación ya que tiene una postura sobre la importancia del trabajo decente para el crecimiento de los países y para su progreso. Con las condiciones de la globalización, lo básico que deben realizar los generadores de empleo es concebir condiciones de trabajo óptimas y dignas para que los seres humanos tengan bienestar y que por ende, esto contribuya al desarrollo de los estados.

Resaltando lo anterior y en referencia al reconocimiento de la OIT con fijaciones al trabajo decente expresado por el ex director de la OIT Somavia (2014) declara que:

La gente aspira a un trabajo decente y al trabajo decente apuntan los objetivos estratégicos de la OIT: pleno empleo, derechos laborales, protección social y diálogo social. Los objetivos estratégicos responden no solo a las necesidades de los individuos, de las familias y de la comunidad, sino también al desarrollo de cada país. (p.31)

Cabe considerar por otra parte, que las anteriores condiciones expresadas son mínimas para el contexto de globalización que hoy enmarca a los Estados.

Dentro de este marco, para hablar de trabajo decente, Somavia (2014) ex director de la OIT también explica la definición de trabajo de la siguiente manera:

El trabajo es un elemento que define nuestra existencia. Nuestra existencia material, por cierto, ya que nos permite satisfacer nuestras necesidades básicas y ser consumidores. El trabajo también es fuente de creatividad y dignidad. Es un elemento crucial de cohesión social. Nuestra capacidad de elección en lo personal, el bienestar de las familias y la estabilidad de las sociedades dependen del trabajo. Y el trabajo es la ruta más segura para salir de la pobreza. (p.25)

Adicionalmente, en la definición de trabajo decente de Somadía (2014) indica que hay cuatro pilares fundamentales para que el trabajo se considere decente:

El primero de esos pilares es el trabajo o empleo mismo. El segundo está representado por los derechos en el trabajo, particularmente los fundamentales: libertad de asociación, derecho a negociación colectiva y erradicación del trabajo forzoso, la discriminación y el trabajo infantil. El tercer pilar tiene que ver con la noción de seguridad y protección social. El cuarto pilar, por último, se centra en la idea de representación y diálogo social. Los cuatro pilares señalados se refuerzan recíprocamente y en conjunto contribuyen al logro de objetivos más generales, como la erradicación de la pobreza, la integración social y el desarrollo personal. (p.25)

Se puede entonces relacionar la anterior definición de trabajo decente, con los objetivos de desarrollo sostenible pactados por la asamblea general de las Naciones Unidas, en donde en uno de sus objetivos exponen la importancia del trabajo decente como clave para el cumplimiento de los mismos. Según Chavarro D, Vélez M, Tovar G., Montenegro I, Hernández A, Olaya, A. (2017), manifiestan que el objetivo número ocho declara la importancia del trabajo decente y crecimiento económico definiendo como objetivo: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”. (p.10).

Diferentes a lo anterior, otro documento realiza una oposición a los objetivos de desarrollo y agrupa tres objetivos generales a los que llama Objetivos del buen vivir de los autores Capitán A, Álvarez, S. Guevara A, Carranco N (2019). Sin embargo, a pesar de la crítica también expresan la importancia del trabajo digno en el tercer objetivo, en donde agrupan la satisfacción personal como objetivo general de la armonía con uno mismo, en donde afirman finalmente como objetivo lo siguiente: “Aumentar los niveles de satisfacción de las personas con su propia vida, en sus diferentes contextos territoriales, y reducir, al mismo tiempo, la distancia entre los niveles de satisfacción de las personas más satisfechas y las personas menos satisfechas” (P.25).

Con los conceptos antes expuestos de la importancia del trabajo decente y su relación a los objetivos del desarrollo sostenible y como su gestión dentro de la globalización puede aportar al desarrollo del país, se da apertura al significado de lo que conlleva la palabra bienestar para el ser humano y sus efectos.

BIENESTAR: UNA APROXIMACIÓN A SU DEFINICIÓN

Desde su etimología la palabra bienestar trae a colación las siglas en latín “bene” y “stare”, para darle connotación de Bien-estar. Según la real academia española (2021), bienestar trae consigo 3 significados: El primero refleja “Conjunto de cosas necesarias para vivir bien”, el segundo significado infiere “Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad” y finalmente el tercer concepto va dirigido a: “Estado de una persona en el que se hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica”.

Con relación al primer significado que manifiesta que el Bienestar es un conjunto de cosas necesarias para estar bien, Maslow (1943) define dentro de su profesión psicológica las necesidades de los seres humanos de una forma consecuente en donde proporcionó la priorización a través de una pirámide en la cual la necesidad más básica se encuentra en el nivel

inferior y la necesidad más difícil de satisfacer en la parte superior. Él define los niveles de la siguiente manera:



Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow (1943).

A continuación, se explican las necesidades según la declaración de Maslow (1943):

En primer lugar, la necesidad fisiológica: Maslow las definió como las básicas del ser humano que necesita para vivir. Los ejemplos más claros son: respirar, alimentarse, beber, sexo y; dormir. Son las necesidades que están relacionadas de forma directa con la supervivencia y diariamente lucha por su satisfacción.

En segundo lugar, la necesidad de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas, las personas buscan la necesidad de seguridad. Maslow la define como la importancia de sentirse seguro y protegido. El hombre tiende a buscar seguridad, a huir del peligro, a buscar estabilidad, asegurar que su salud este bien. Estas necesidades también son consideradas como de supervivencia.

En tercer lugar, la necesidad social: Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, las personas buscan la necesidad social. Maslow contempla la necesidad social como la búsqueda de afecto, el amor, la generación de una vida social, la adaptación, la amistad, la participación dentro de una agrupación de personas, las relaciones de pareja o de la familia.

En cuarto lugar, la necesidad de estima: luego de suplir las tres necesidades anteriores, Maslow enfoca la próxima necesidad a la estima. Desglosa esta necesidad en 2: Estima Alta: que va relacionada con el respeto a uno mismo. En esta, relaciona sentimientos como logros, independencia, libertad. Estima baja: Va relacionada con el respeto a los demás. En esta relaciona sentimientos como aprecio, estatus, fama, necesidad de atención, reputación.

Por último, la necesidad de autoactualización: Luego de que las anteriores necesidades se consiguen, el objetivo del ser humano es superarse a lo que llama autoactualización, usar su potencial y talento para lograr realizarse. Va enfocado de igual forma al progreso y al logro de metas.

Luego de explicar la pirámide de necesidades Maslow (1994) afirma que aun cuando se satisfagan estas necesidades, los seres humanos continuarán en un estado de frustración a menos que se experimente la autoactualización es decir, que aprendan a explotar sus talentos y capacidades.

Es importante considerar a nivel organizacional que la anterior pirámide de necesidades de Maslow es un visual para entender como desde el trabajo se pueden proponer prácticas de bienestar que puedan apuntar a que los trabajadores cumplan con sus necesidades. Desde la capacidad interpretativa como investigador, se podría alinear la necesidad fisiológica con la necesidad de trabajo, ya que esto llevaría a la generación de dinero, para poder cumplir las necesidades básicas. Posteriormente, las empresas podrían aportar a la necesidad de seguridad con programas de salud, seguridad y estabilidad que puedan aportar al cumplimiento de la misma. Luego de esto, se podría considerar que la organización puede contribuir a la necesidad social, ya que puede generar espacios de socialización, adaptación, generación de trabajo en equipo, compañerismo o acciones colectivas que aporten al cumplimiento de esta necesidad.

La cuarta necesidad propuesta por Maslow, puede ser también un eje en que la organización aporte a través de la estima, con un trabajo decente, digno y respetuoso y adicionalmente con prácticas de reconocimientos, felicitaciones, beneficios, atenciones y logros. Finalmente en la autoactualización, las organizaciones a través de sus prácticas podrían fomentar el bienestar y apalancarlas a través de formaciones, ascensos, programas de superación, mejoramiento de potencial y apoyo para el logro de metas personales.

Teniendo en cuenta la teoría de las necesidades de Maslow, para los escritores Ormel, J, Lindenberg SM , Steverink, N, Verbrugge, LM (1999) desde un enfoque sociológico tienen un concepto similar a la teoría anterior a la que llaman la teoría de la función de la producción social. En esta, consideran que el bienestar es el objetivo central de la actividad humana y establecen dos tipos de bienestar: “La teoría establece dos objetivos universales (bienestar físico y bienestar social) que se logran a través de cinco objetivos instrumentales principales (Estimulación, comodidad, estado, conformación conductual y afecto)” (p.62). Ellos manifiestan que el bienestar físico va en relación con los bienes materiales, salud, seguridad, actividades que produzcan estímulo y el bienestar social equivale a estilos de vida, estatus, aprobación social, apoyo emocional, relaciones con otros.

Esquema de la materialización de los objetivos de bienestar

Objetivos universales	Bienestar				
	Bienestar físico		Bienestar social		
Objetivos instrumentales	Estímulo	Confort	Estatus	Confirmación de la conducta	Afecto
Significado	Actividades físicas y mentales que producen estímulo	Ausencia de dolor o fatiga. Bienes materiales. Buena casa, bienestar social, seguridad	Ocupación. Estilo de vida. Nivel social	Aprobación. Confirmación de que las cosas están bien hechas	Apoyo emocional
Variable que la mide (en el contexto empresarial)	Esfuerzo mental óptimo en el trabajo	Ingresos	Posición social	Mi jefe valora mis sugerencias	Buenas relaciones entre compañeros

Figura 2. Esquema de la materialización de los objetivos de bienestar. Santos,(2000). (P.5). A partir de Ormel, J, Lindenberg SM , Steverink, N, Verbrugge, LM (1999)

Estos autores tienen entonces una teoría algo similar a lo plasmado por Maslow con las necesidades, en donde a través de sus cinco categorías indagan el objetivo central de la actividad humana y cómo a través de la ejecución de las mismas, se cumple con el ideal del bienestar.

Por otro lado, el autor Seligman M (2016) en su libro, *Florecer*, nuevamente desde lo psicológico; introduce la teoría del bienestar en donde manifiesta que hay una diferencia entre la teoría de la felicidad auténtica y la teoría del bienestar, en donde la felicidad auténtica está basada en la satisfacción y el bienestar en la emoción. Para Seligman M (2016): “La teoría del bienestar tiene cinco elementos, y cada uno de los cinco tiene estas tres propiedades. Los cinco elementos son: emoción positiva, compromiso, sentido, relaciones positivas y logro” (p.66). El autor llama a estos cinco elementos PERMA. Y las tres propiedades para que se considere que incide en el bienestar son: “1. Contribuye al bienestar. 2. Muchas personas lo buscan por sí mismo, y no sólo para obtener cualquiera de los otros elementos. 3. Se define independientemente de los demás elementos (exclusividad)”. (p.65)

A continuación se explica cada uno de los elementos que conforman la teoría del bienestar según Martin Seligman (2016):

Elemento	Particularidad	Medición
Emoción positiva	Vida placentera y optimismo	Subjetiva
Compromiso	Pensamiento y sentimiento	Subjetiva y objetivo
Sentido	Pertenecer, servir, propósito	Subjetiva y objetivo
Relaciones	Actos de bondad	Subjetiva y objetivo
Logro	Realización	Subjetiva y objetivo

Figura 3. Elaboración propia, a partir de la teoría del bienestar de M. Seligman (2016).

Para concluir con este autor, M Seligman (2016), aclara en su libro que: “El bienestar es una combinación de sentirse bien y de tener realmente sentido, buenas relaciones y logros. La forma de elegir el rumbo de nuestra vida es maximizar los cinco elementos en su totalidad”. (p.104)

Luego de analizar las tres teorías anteriores desde lo psicológico y sociológico, es importante resaltar el concepto de bienestar desde la economía. Para esto Sen A (1999), ganador del premio nobel de economía recalca en uno de sus textos su concepto de estado de bienestar:

La naturaleza del Estado de bienestar consiste en ofrecer algún tipo de protección a las personas que sin la ayuda del Estado puede que no sean capaces de tener una vida mínimamente aceptable según los criterios de la sociedad moderna, sobretodo la Europa moderna. La idea fundamental versa en torno a la interdependencia entre los seres humanos. En este sentido, el Estado de bienestar, tiene algo en común con la economía de mercado, porque la economía de mercado también es algo donde el individuo solo no es absolutamente nada. En la economía de mercado las personas dependen unas de otras, y nadie ha explicado esto tan claramente como Adam Smith en "La riqueza de las Naciones". Toda la base de la economía de mercado gira en torno a la capacidad de interactuar entre sí, de depender unos de otros, de poder hacer cosas para los demás y que ellos hagan cosas por ti.(p.1)

En este sentido, la visión económica del estado de bienestar, complementa de forma significativa las teorías anteriores, demostrando que para alcanzar este estado de bienestar es necesario tener interacción y relacionamiento con el otro, ya que de forma individual el ser humano no es capaz de llegar a la autorrealización, necesita de otro, llámese estado, organización, o simplemente familia, amigos, compañeros y/o sociedad.

BIENESTAR LABORAL COMO DINAMIZADOR DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA

Luego de realizar la lectura crítica de las anteriores teorías del bienestar desde diferentes perspectivas, se encontró un factor común centrado en la importancia del relacionamiento con el otro. Es desde ahí, donde parte el reto de integrar prácticas dentro del estado, sociedad o el mundo organizacional que permitan al ser humano a alcanzar el bienestar.

Para efectos de este trabajo, se centró en entender el bienestar dentro del ámbito laboral, y como este tiene un peso a la hora de dinamizar las prácticas de gestión humana.

Desde los inicios de la administración comenzando con la visión de Frederick Taylor, con sus criterios e investigaciones sobre cómo mejorar la productividad en las empresas a través de la división del trabajo y la especialización de la tarea, determinó la importancia del ser humano dentro del eje organizacional. Con el pasar del tiempo, Elton Mayo, con su teoría enfocada a las relaciones humanas, ratificó la importancia de los trabajadores sobre la cadena productiva y a través de un enfoque más humano, realizó sus investigaciones sobre cómo al mejorar las condiciones de trabajo; se tenía un efecto sobre el proceso productivo de forma positiva y al mejorar dicho proceso, también se mejoraron aspectos como calidad, ausentismo y rotación en las personas.

Relacionando lo anterior, Calderón G., Murillo S. M, Torres K.(2003), citando a (Barley y Kunda, 1992), contextualizan que:

Con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, la búsqueda de la eficiencia lleva a los empresarios al desarrollo de programas que trascienden la moralidad, para ofrecer acciones de beneficencia y algunas prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de salud y fondos de pensiones que incrementarían la satisfacción del empleado y, por ende, su rendimiento (premisa aún hoy en día discutible). Después

de la Segunda Guerra Mundial la atención se traslada a la búsqueda de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación y posteriormente hacia los sistemas de compensación, decisiones participativas y enriquecimiento del trabajo. (p.117)

Cabe destacar que en la Revista Especial Directivos (2013), se manifiesta en relación a bienestar laboral lo siguiente:

Las definiciones sobre este concepto son numerosas, pero todas tienen un punto en común: se trata de conseguir las condiciones óptimas de trabajo para las personas que forman parte de una compañía. Y no sólo se trata de condicionantes salariales o planes de prevención de riesgos laborales –necesarios por supuesto en cualquier entorno de trabajo– sino que este concepto del bienestar laboral va más allá y abarca desde planes de carrera dentro de la empresa para motivar y desarrollar a los empleados a programas de conciliación de la vida laboral y familiar. En resumen, aglutina todos los factores derivados del empleo que garantizan un entorno saludable, tanto físico como mental y motivacional, para que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo”.(P.1)

Durante todo el proceso de investigación, se encontró un enfrentamiento entre las palabras bienestar laboral o calidad de vida laboral, de acuerdo a esto, se indagó sobre las diferencias de los mismos para tener un concepto teórico aceptado para los términos de este trabajo investigativo.

Anteriormente se indagó sobre el bienestar, ahora, se plasmará la información de calidad de vida laboral, con el fin de encontrar la diferenciación entre los términos. Dentro de las definiciones de calidad de vida, se tiene que:

La calidad de vida laboral definida por Alles (2011) enmarca lo siguiente:

La calidad de vida laboral es la expresión que hace referencia al entorno laboral de los colaboradores, es decir, si estos cuentan o no con un entorno favorable para su trabajo.

Usualmente los factores a considerar son de índole variada, desde las comodidades del entorno físico, hasta la relación con los jefes y compañeros de trabajo. (P. 71)

Por su parte, Chiavenato (2009) indica que:

Hoy en día, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo. La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por una parte las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.(p. 492).

Este mismo autor (Chiavenato 2009), hace énfasis en algunos componentes que hacen parte de calidad de vida laboral que son:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente. (p. 492).

Luego de las definiciones de bienestar y calidad de vida, se encuentra entonces con los siguientes autores una discrepancia entre los términos:

Según Santos, F. R. (2000), la diferencia entre bienestar y calidad de vida es la siguiente:

El bienestar puede ser evaluado por el mismo individuo o por terceras personas. Si la evaluación la realiza la propia persona entonces se trata de bienestar subjetivo; si la realiza una tercera persona, como por ejemplo el investigador, se trata de calidad de vida. (p.15)

Lo anterior lo ratifica Martín, M. Á. G. (2002), citando a Argyle (1993) con lo siguiente:

Son varios los movimientos que han estado relacionados con la calidad de vida. Por ejemplo, los economistas del desarrollo miden la calidad de vida de los países en vías de desarrollo por su renta per cápita, porcentaje de empleados, longevidad y educación. La psicología puede añadir otra medida, el bienestar subjetivo. No es bueno hacer a las personas más ricas si no se las hace también más felices. (p. 3).

Es importante considerar que otros autores en este caso Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002), recopilando la información de González, P, Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996); también realizan la comparación de los conceptos de bienestar y de calidad de vida como se muestra en el siguiente cuadro:

<i>Cuadro 1</i> Principales perspectivas teóricas de la CVL				
Perspectiva de la CVL	Nivel de análisis	Foco de interés	Aspectos relevantes	Objetivo general
Psicológica	Micro	Trabajador	Subjetividad individual	Bienestar y salud del trabajador
Entorno de trabajo	Macro	Organización	Condiciones y medio ambiente de trabajo	Productividad y eficacia de la organización

Figura 4. Principales perspectivas teóricas de la CVL. Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). (p.2)

Los mismos autores antes mencionados, argumentan que lo siguiente se debe resaltar para ultimar las diferencias:

Lo objetivo y lo subjetivo del entorno de trabajo: la calidad de vida laboral depende de todos aquellos elementos constitutivos del medio ambiente de trabajo (condiciones ambientales, organización del trabajo, contenido del puesto, horarios, salario, salud y seguridad laboral, ritmo de trabajo, etc.), la calidad de vida laboral por tanto depende de la naturaleza y características de las condiciones de trabajo. La dimensión subjetiva

se refiere al conjunto de percepciones y experiencias laborales que, de manera individual y colectiva, originan realidades laborales características dentro de un mismo contexto organizacional. Este proceso de construcción sociocognitiva del medio laboral surge de un complicado sistema de relaciones y modos de interacción que establecen los individuos entre sí, y que les permite definir y operar (transmitir valores y creencias, compartir actitudes y pautas de comportamiento, construir símbolos y significados) dentro de esa realidad laboral construida con el propósito de mejorarla (promoción de la calidad de vida laboral).

Con esta información se recalca que el concepto de bienestar es subjetivo y que por ende radica en la percepción del ser humano, mientras que el término que calidad de vida, agrupa no solamente la subjetividad, sino también aquellas condiciones que ofrece el entorno que contribuye a mejorar dicha calidad de vida.

Uniendo lo anterior, según Durán, M. M. (2010), en su texto bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral, muestra de una forma clara como existen dimensiones del término calidad de vida laboral expresándolo como el termino macro, y como una de esas cuatro dimensiones corresponde al termino bienestar:



Figura 5. Dimensiones de la calidad de vida laboral. Tomada de Durán, M. M. (2010). (p 73).

En vista de la figura anterior, Calderón G, Murillo S, Torres K (2003), citando a Kast y Rosenzweig, (1987) argumentan que:

En los años setenta, el concepto de bienestar empieza a ligarse más con el de calidad de vida laboral, en respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo. Es decir, trascender un enfoque asistencialista de ‘dar cosas’ y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización. (p.10)

De acuerdo a lo referenciado, se puede afirmar entonces que con el pasar del tiempo, el término bienestar laboral ha evolucionado; situándose ahora en el término calidad de vida laboral, en donde; se enfoca de forma significativa en las prácticas que se pueden implementar en las diferentes organizaciones que contribuyen, aporten y benefician para alcanzar y dinamizar esta autorrealización; más que en la propia búsqueda del ser humano por encontrar su bienestar.

PRODUCTIVIDAD: UNA APROXIMACIÓN A SU DEFINICIÓN

La palabra productividad en su etimología trae a colación las siglas latina pro- (a favor, delante), ductus (guiado, conducido), -tivo (relación pasiva o activa), más el sufijo -dad (cualidad); para finalmente significar en su conjunto “cualidad de poder de llevar a cabo”.

Según la real academia española (2021), productividad trae consigo 3 significados: El primero refleja: "Cualidad de productivo", el segundo significado infiere: “Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial” y finalmente, el tercer concepto va dirigido a: “Relación entre lo producido y los medios empleados tales como mano de obra, materiales, energía, etc”.

Según el autor Prokopenko, J. (1989), en su libro gestión de la productividad, asegura que:

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. (p.3).

Ahora bien, este mismo autor, estudioso de la productividad, asegura que hay una relación directa entre la productividad y las prácticas de gestión humana que impulsan el bienestar manifestando que:

La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. Las necesidades materiales siguen siendo predominantes, pero ello no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces o no sean utilizables. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje y, por último, mediante la eliminación completa de las recompensas negativas. (p. 13)

Así mismo; Prokopenko, J. (1989), afirma que: “Cuando la dirección puede planificar y poner en práctica planes de incentivos eficaces, el resultado es invariablemente un mejoramiento considerable de la productividad. Los incentivos salariales deben siempre estar relacionados con el volumen del cambio logrado” (p.13)

Lo anterior expuesto, finiquita que las prácticas de bienestar, tienen una relación directamente proporcional a la generación de la productividad y que es importante que las organizaciones la consideren como estrategia para la mejora continua de sus procesos productivos.

IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN COLOMBIA

Para el año 2019, en el marco del 64° Congreso Nacional Mipyme 2019 en donde intervino la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI, la presidente del gremio, Rosmery Quintero (2019), destacó que: “las micro, pequeñas y medianas empresas representan 96% del tejido empresarial, aportan 40% al PIB, generan más de 17 millones de empleos y representan 9,8% de las exportaciones nacionales”. (p.1)

La clasificación de las empresas en Colombia se distribuye de acuerdo con sus ingresos anuales, dicha clasificación está dada por el decreto 957 del 2019 en Colombia, encontrado en Mipymes (2019) y se distribuyen de la siguiente manera:

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Figura 6. Rangos de clasificación de las empresas por su tamaño según ingresos anuales totales. Mipymes 2019. Dado por el decreto 957 del 2019.

En consecuencia, la realidad demuestra la importancia y valor de las Pymes para el estado Colombiano como organizaciones generadoras de empleo, pagadoras de salario y activadoras de la economía; que ayudan de forma significativa el crecimiento macroeconómico del país y por ende a la estabilidad del PIB.

EFFECTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN PYMES

En lo que respecta a la gestión humana en Pymes, los investigadores Gómez, L, Balkin, D, Cardy, R (2019), exteriorizan que:

En muchas pequeñas empresas los trabajadores están tan preocupados por el crecimiento actual de la empresa que rara vez se paran a mirar la situación general de mañana. Además, la planificación estratégica de los RRHH en las empresas pequeñas suele ser sinónimo de los antojos del fundador o propietario, que tal vez no tenga tiempo para formalizar sus planes”.(p.62)

Cabe destacar la visión de Maturana, D. & Andrade, V. (2019), en donde infieren que:

Las Mipymes suelen presentar dificultades comunes al implementar procesos de gestión humana, tales como la escasa posibilidad de competir por altos perfiles que demandan mayores salarios, capacitación poco apropiada, convenios laborales muy rígidos, trabajo extra, tiempos laborales más largos, interrupción o reanudación constante del trabajo (sector terciario), y altos niveles de rotación del personal (sector secundario), entre otros”.(P.110)

Las prácticas de gestión de recursos humanos son menos frecuentes y están menos desarrolladas en las Pymes. La investigadora Rodríguez Moreno, D. (2012), comparara las prácticas de gestión humana entre grandes y pequeñas empresas. (P.219-220), para efectos de este trabajo se centrará en su comparación únicamente para las prácticas que interfieren en bienestar, calidad de vida y productividad con la siguiente tabla:

Grandes empresas	Pequeñas empresas
Reconocimiento del recurso humano como fuente de ventaja competitiva	No se reconoce el recurso humano como fuente de ventaja competitiva
Cuentan con unidad especializada en la gestión de recursos humanos.	Raramente tienen unidad de recursos humanos especializada.
Están informadas acerca del impacto de las prácticas de gestión humana en el desempeño.	Desconocen la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización.

En general, todas las prácticas de gestión humana están formalizadas y documentadas	Prácticas de recursos humanos informales, flexibles, no estandarizadas ni documentadas
Las prácticas de gestión humana tienen propósitos de desarrollo.	Prácticas de gestión humana son usadas principalmente para monitoreo y control.
Prácticas de gestión humana basadas en conocimiento técnico.	Prácticas de gestión humana basadas en la experiencia personal del empresario.
Cuentan con una plataforma estratégica y en numerosos casos la estrategia de recursos humanos está alineada con la estrategia corporativa	Carecen de visión estratégica, no hay planeación estratégica de recursos humanos.
Mayor conocimiento de los trabajadores, de sus funciones, obligaciones y derechos.	Generalmente los trabajadores ignoran sus roles, derechos y obligaciones.
Procesos documentados.	Poca documentación de procesos, el empresario indica que se debe hacer, quién y cómo.
En cuanto a plan carrera, por su tamaño presenta opciones para el desarrollo profesional de los trabajadores.	Presentan opciones limitadas para el crecimiento profesional de las personas.
Las promociones se realizan con criterios técnicos y cualitativos.	En caso de promociones, generalmente priman criterios de decisión socioculturales e intuitivos. No existen planes de carrera formalmente establecidos.
Las compensaciones son determinadas técnicamente. Existen beneficios monetarios y no monetarios adicionales, tienen en cuenta variables como la motivación.	Escalas salariales basadas en negociación individual. Los beneficios, en el mejor de los casos cumplen con las normas laborales. Por limitaciones económicas no pueden atraer personal altamente calificado. En la remuneración prima la intuición y criterio gerencial.

Figura 7. Comparativo de prácticas de gestión humana entre una empresa grande y una pequeña. Rodríguez Moreno, D. (2012). (P.219-220)

La anterior relación permite dimensionar las prácticas de gestión humana de forma comparativa entre una gran empresa versus una empresa de carácter Pymes, en donde se distingue de forma

inmediata que, aunque ambas realizan prácticas de gestión humana, se realizan de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones.

LA PRODUCTIVIDAD COMO ELEMENTO CLAVE PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Al indagar sobre el tema en mención, Según Trujillo, R. A. S., Sarmiento, A. D. J. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018), argumentan lo siguiente:

El tamaño de una empresa está en estrecha relación con la productividad de su capital humano; a mayor número de empleados cualificados mayor productividad. En relación a ello, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) cuentan con numerosas desventajas frente a las de mayor dimensión evidenciándose una productividad negativa, esto se debe a: 1. Se les hace más difícil aprovecharlas economías de escala 2. Tienen mínimo poder de negociación frente al mercado 3. Presentan gran distancia frente a las economías de alcance. 4. baja capacidad para invertir en I+D. 5. Mayor temporalidad que frena las inversiones a largo plazo 6. Su pequeña estructura organizacional les dificulta la división y especialización en el trabajo. (p.8)

Adicionalmente, los autores anteriores, citando a Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) manifiestan que:

Las Pymes que requieren minimizar la brecha que les permita una mayor productividad para competir y ser sostenibles, trabajar en tres tipos de acciones relacionadas con el individuo. 1. Motivación, competencias, satisfacción laboral, identificación, compromiso y empoderamiento con la organización. 2. Aspectos generales como la participación, la cohesión y la gestión de conflictos. 3. Fortalecer la corporatividad haciendo énfasis en la cultura organizacional, clima y liderazgo. (p.8)

Luego de analizar el problema práctico y el marco conceptual, que nos muestran la generalidad a través de las visiones de varios autores; se realiza a continuación la metodología de la investigación con el fin de plasmar la mejor forma de recolección de información para darle lugar al cumplimiento de los objetivos pactados para efectos del trabajo investigativo.

METODOLOGÍA

TIPO DE ESTUDIO

Se realizó una investigación descriptiva desde perspectiva cualitativa, a través de estudio de caso ejecutando entrevistas semiestructuradas a líderes de pequeñas y medianas empresas del Valle de Aburrá que tengan roles o funciones en relación con la gestión del talento humano; con el fin, de indagar las prácticas que realizan de bienestar laboral y evaluar el efecto de estas en términos de productividad y mejoramiento de calidad de vida. Se aclara, que la investigación es transversal ya que se tomó una única muestra de datos en el tiempo.

La descripción del tipo de estudio de carácter cualitativo se relaciona a lo que indica Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006) cuando afirman que:

Los planteamientos cualitativos son: abiertos, expansivos, no direccionados en su inicio, fundamentados en la experiencia e intuición, se aplican a un número pequeño de casos, el entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teoría fundamentada en las perspectivas de los participantes (p.549)

SUJETOS PARTICIPANTES

Para efectos del trabajo investigativo se tomó una muestra intencional de cinco empresas de carácter Pymes del Valle de Aburrá a través de un muestreo no probabilístico, de los cuales atendieron la entrevista las personas que desempeñan funciones y roles de talento humano y se caracterizó los sujetos participantes de la siguiente manera:

Empresa Pyme	Sector	Número empleados	Cargo
Empresa A	Servicios-Turismo	29	Analista administrativa
Empresa B	Industrial-Madera	157	Jefe de gestión humana
Empresa C	Salud-Laboratorio	28	Socia

Empresa D	Servicios-Turismo	7	Socia
Empresa E	Servicios-Marketing	32	Líder de gestión humana

Figura 8. Elaboración propia de caracterización de sujetos participantes a partir de las entrevistas semiestructuradas a Pymes.

Cuando se habla de muestras no probabilísticas Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006) arrojarán información valiosa y lo confirman con lo siguiente:

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran – si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión inicial en el campo- obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de datos (p.262).

Hay que mencionar, que las organizaciones entrevistadas caben en el marco de empresas Pymes dado por el decreto 957 del 2019 descrito en el marco conceptual. Así mismo, es importante señalar que tres de estas empresas tienen un rango similar de empleados entre 28 y 32, una de ellas es más pequeña en términos de personal situándose en 7 personas y otra de ellas con una estructura más densa, situándose en 157 personas. Otro factor importante a referir, es que dos de dichas empresas tienen personas responsables en roles de gestión humana con estudios y conocimientos del proceso; por el contrario, en dos de las Pymes las personas que tienen en el rol de gestión humana son los dueños y finalmente, en otra de las Pymes la analista administrativa lidera gestión humana.

Cabe resaltar que los sujetos participantes fueron entrevistados de forma virtual, debido a que las cinco organizaciones tenían en su momento limitaciones de visitas presenciales por objeto del Covid-19.

INSTRUMENTOS

La recolección de la información para la investigación se realizó a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada la cual está plasmada en los anexos, a cinco empresas de carácter Pymes del Valle de Aburrá, con las siguientes categorías que se definieron en el instrumento de medición:

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías
Caracterizar las prácticas de bienestar laboral en Pymes del Valle de Aburrá con el propósito de identificar su efecto en la calidad de vida laboral Y productividad de sus colaboradores	Identificar las prácticas de bienestar laboral que realizan las empresas Pymes del Valle de Aburrá.	Prácticas de bienestar laboral
	Analizar comparativamente las prácticas que generan valor para la organización en términos de calidad de vida y productividad.	Generación de valor
	Identificar estrategias de bienestar laboral que contribuyan a la calidad de vida y la productividad susceptibles de adoptar en Pymes.	Estrategias de bienestar laboral

Figura 9. Elaboración propia. Categorización de instrumento de medición.

Se decidió realizar el instrumento de medición bajo una entrevista semiestructurada ya que según Sánchez (2005) en su libro la metodología en la investigación cualitativa, argumenta que:

La entrevista de tipo cualitativo pone énfasis en el conocimiento de las experiencias, los sentimientos y los significados que los fenómenos sociales tienen para los entrevistados, además de ser una técnica de recolección de información, puede ser considerada una estrategia para la generación de conocimiento sobre la vida social (p.116)

PROCEDIMIENTO

El procedimiento para el trabajo de investigación se dividió en tres fases: Contextualización, trabajo de campo y análisis de datos. En la contextualización presentamos el marco teórico como antesala y soporte conceptual a la investigación realizado a través de diferentes teóricos y va enmarcado en los temas de bienestar, calidad de vida, productividad y Pymes. Como segunda fase, se determinaron los sujetos participantes y se realizó de forma previa el diseño del método para la recolección de la información; posteriormente, en el trabajo de campo se indagó a las empresas sobre las categorías que se diseñaron de acuerdo a los objetivos específicos y generales planeados para el desarrollo del trabajo y como última fase, se analizaron los testimonios de los sujetos participantes, con el fin de identificar tendencias o similitudes entre las Pymes, o por el contrario, hallar diferenciaciones que ayudaran a dar respuesta a los objetivos planeados.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de estructurar el método y plasmar el instrumento de medición para la recolección de la información a través de las entrevistas semiestructuradas, se propuso a siete empresas de carácter Pymes para participar en la recolección de datos, y de estas siete, cinco de ellas aceptaron contribuir a la entrega de información.

Conviene subrayar que los cinco sujetos participantes contestaron la entrevista según las preguntas definidas por las categorías y subcategorías, que se soportan con partes del discurso de los sujetos participantes y que facilitaron los hallazgos obtenidos. Cabe anotar que, a medida que se recolectó la información y luego de transcribir las entrevistas de forma textual, se clasificó la información en: Prácticas de bienestar laboral, generación de valor y estrategias de bienestar, con el fin de analizar los resultados y contestar el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de investigación bajo estas categorías.

Luego de la anterior explicación sobre cómo se analizó la información, vale aclarar que los resultados que se obtuvieron a través de las entrevistas semiestructuradas se dieron por los responsables de llevar a cabo los roles de gestión humana en cada organización. Las respuestas se encuentran identificadas según los parámetros APA. Adicionalmente, con las empresas entrevistadas se llegó al acuerdo que los nombres de las organizaciones permanecieran confidenciales, para ellos poder tener la libertad de expresarse y no cohibir sus respuestas, es por esto, que el investigador utiliza la nomenclatura empresa A, B, C, D, E, para mantener el acuerdo de confidencialidad.

A continuación, se da información relevante sobre los sujetos participantes para efectos de la investigación:

La empresa A, es una empresa del sector servicios enfocada en el turismo, cuenta con 29 colaboradores. La persona que responde la entrevista tiene el cargo de Analista administrativa y lleva 7 años en la compañía, hace aproximadamente 2 años realiza funciones de gestión humana y, por ende, es la encargada en el momento de este rol, más otros de carácter administrativo. Es importante anotar, que esta empresa por ser turismo, se vio enormemente afectada por la crisis ocasionada del Covid-19.

La empresa B, es una empresa del sector industrial enfocada en la madera, con 157 colaboradores. La persona que responde la entrevista tiene el cargo de Jefe de gestión humana y lleva 2 años en la compañía y cuenta con un equipo de trabajo de analistas y auxiliares que soporta la gestión del talento en la organización.

La empresa C, es una empresa del sector salud enfocada en el laboratorio odontológico, con 28 colaboradores. La persona que responde la entrevista asume el cargo de socia y lleva 8 años en la compañía, aunque ha tenido acompañamientos por outsourcing para realizar funciones de talento humano, hace aproximadamente 2 años realiza dichas funciones de forma individual.

La empresa D, es una empresa del sector servicios enfocada en el turismo, con 7 colaboradores. La persona que responde la entrevista tiene el cargo de socia y lleva 6 años en la compañía, tanto ella como su socia, son las encargadas de ejecutar roles de talento humano y otros de carácter administrativo y comercial.

La empresa E, es una empresa del sector servicios enfocada en el Marketing, empresa con 32 colaboradores. La persona que responde la entrevista tiene el cargo de Líder de gestión humana y lleva 3 meses realizando dichas funciones. La razón de llevar tan poco, es que a causa del Covid-19 y la virtualidad, los socios se dieron cuenta de la necesidad de salud mental de sus colaboradores e incluyeron este nuevo cargo, que anteriormente se llevaba a cabo por los mismos socios.

Es importante resaltar, que la experiencia con la recolección de información fue interesante, ya que el conocimiento adquirido sobre el bienestar laboral en cada organización fue particular y amplio. A su vez, esta experiencia tuvo algunos limitantes como desconocimiento al hablar de bienestar laboral ya que no es una práctica formalizada en algunos casos; adicionalmente, para las Pymes no es un lenguaje habitual o común en su día a día por lo que la mayoría de las entrevistas se extendieron más de lo presupuestado debido a que la mayoría de las empresas realizan las prácticas, pero no las tienen categorizadas bajo este marco. A continuación, se realiza el análisis de los resultados bajo cada categoría.

PRÁCTICAS DE BIENESTAR LABORAL

En relación con la subcategoría *planeación*, se encontró que la mayoría de las empresas indagadas, tienen carencias en la estructuración para la instauración de planes de bienestar al igual que la estandarización de criterios para la creación de la misma y se evidencian respuestas relevantes de acuerdo a los sujetos participantes con referencia a la estructuración y las respuestas fueron las siguientes:

Empresa A: “Como tal ahora no. Anteriormente si, meses antes de la pandemia se tenía como más estructurada el área de bienestar o se tenía como recursos disponibles para realizar actividades con los empleados”.

Empresa C: “No, no hay un plan estructurado”

Empresa D: “Bueno estructurado como tal pues de papel y como él proceso súper establecido no, pero si tenemos y tratamos en lo posible de manejar ciertos incentivos (...)”.

Empresa E: “Se está estructurando apenas, llevamos más o menos un mes, en donde empecé a hacer identificación de necesidades, de cultura (...) para establecer que necesidades en cuanto a bienestar se requieren, particularmente por la identidad y los valores corporativos”.

De forma contraria a las otras cuatro empresas, hay una diferencia respecto a la empresa B, que saliéndose de la tendencia menciona lo siguiente:

Empresa B: “Si existe, está estructurado. Mira, hay prácticas desde comunicación, tema de salario emocional”.

Adicionalmente, al indagar sobre los criterios establecidos para diseñar el plan de bienestar, tres de las cinco Pymes se manifestaron argumentando lo siguiente:

Empresa A: “No se tiene”.

Empresa C: “No tiene plan de bienestar diseñado. Se va dando a medida que se necesite”.

Empresa D: “No. Como te digo, la parte de incentivos no se tiene como establecida (...), Es más cuando se van dando las cosas y en la medida de que empresa pueda, se van dando”.

Ahora bien, tanto la empresa B, como la E, tienen una respuesta opuesta manifestado que:

Empresa B:

Lo primero, al principio fue comunicación con la gente, reunión de grupos primarios, escuchando la gente a ver que quería, que sentía, que les hacía falta, que extrañaban. Segundo, hicimos una encuesta de bienestar, que Comfama nos ayudó a realizar (...) y empezamos a raíz de eso y de ese análisis a conocer la gente, gustos, preferencias e intereses y de ahí salió la gran mayoría. Incluso implementamos la celebración de quinquenios, ya que tenemos un cambio generacional importante (...).

Empresa E:

Tener sesiones psicologías con los colaboradores, fue un primer espacio de bienestar que se les ha brindado y en estos espacios voy identificando necesidades particulares. (...) A través de la observación y a través de las atenciones psicológicas que les estoy brindando hace aproximadamente un mes.

Obsérvese entonces que la mayoría de las Pymes involucradas en la investigación, en su planeación estratégica, pasan de largo la importancia de una estructuración en su plan de bienestar laboral que apunte al fortalecimiento de la calidad de vida de los colaboradores. Podría decirse adicionalmente que; solo una de cinco empresas lo tiene estructurado, mientras que las demás lo van ejecutando día a día. Esto lo valida Rodríguez D, (2012), cuando sostiene que en las pequeñas y medianas empresas:

La mayoría no cuenta con área de gestión humana, por eso tienen prácticas informales, flexibles y deficientes orientadas por la intuición del propietario, quien tiene el rol de gerente. No están alineadas con la estrategia organizacional, e incluso el componente estratégico sólo se encuentra en las empresas de mayor tamaño. (p.221).

De manera análoga, se podría inferir que la estructura organizacional encabezados por el rol que tienen las persona que desempeñan funciones de gestión humana en las empresas Pymes

tienen relevancia; ya que las empresas B y E que tienen definido el plan de bienestar laboral de forma estructurada (considerando que la E, lleva un mes en la creación del proceso) y tienen un líder en el proceso de gestión humana, mientras que las empresas A, C y D, tienen un encargado pero no con una estructura académica que respalde la planeación estratégica del proceso de gestión humana.

El argumento anterior lo soporta Jaramillo (2005), cuando infiere que el tamaño y la condición financiera inciden en la planeación de las áreas de recursos humanos en la estructura. Las empresas que no tienen más de 50 empleados generalmente no poseen esta área y las funciones son asumidas por los dueños. Empresas con más de 50 empleados, registran personas para gestionar el talento. (p.132)

Del mismo modo los autores Calderón, Álvarez (2006) argumentan que en las pequeñas y medianas empresas reflejan una baja planeación de los recursos humanos que es coherente con una visión cortoplacista que carece de estrategia y de la visión del dueño como ventaja competitiva. (p.41).

Uniéndose a lo anterior el argumento de Hernández, G. C. (2006) indica que la carencia de un área de gestión humana en Pymes restringe construir una estrategia competitiva a largo plazo fundamentada en los colaboradores. (p.69).

Adicionalmente, los argumentos anteriores los confirma Rodríguez, D. (2012) exponiendo que: “La inexistencia de los elementos básicos de plataforma estratégica, en las pequeñas empresas, impide la planeación de recursos humanos, lo que genera desconexión entre las intuitivas prácticas de gestión humana y los objetivos del empresario” (p.19). Esta autora también argumenta que: “Las pequeñas empresas no tienen prácticas formales de recursos humanos, las

funciones de recursos humanos se hacen intuitivamente de acuerdo con el conocimiento y las decisiones que toma el empresario o el gerente de la empresa”. (p.19).

Para sintetizar la categoría de *planeación* contrastando la bibliografía consultada con las respuestas dadas por los sujetos participantes, puede condensarse en que existe una carencia en la estructuración de planes de bienestar y criterios para creación de estos, ya que realizan actividades de bienestar a medida que la empresa pueda. Solo una de las empresas, sale de la tendencia al tener el plan de bienestar estructurado y otra acaba de iniciar con el proceso de detectar necesidades para la estructuración y creación de plan de bienestar.

En relación con la subcategoría *monetarias*, la mayoría de las empresas entrevistadas manifiestan que en el tema de retribución manejan salarios básicos, solamente una de ellas manifestó que tiene una estructura de retribución de acuerdo a unos lineamientos que van con la experiencia y el desempeño de los empleados. Lo identificando en las empresas Pymes fue lo siguiente:

Empresa A, C y D, manifiestan en conjunto que “Manejamos salarios básicos”

Empresa E: “Se manejan salarios básicos depende del cargo”.

Sin embargo, contrario a las otras, la empresa B, argumenta que:

Hay escalas, el 80% del personal es operativo, dentro del personal operativo tenemos tres escalas, que es el salario mínimo, después 938 y después 985 (...), dependiendo de la experiencia y desempeño. Para el personal administrativo generalmente se manejan dos escalas, y también depende de evaluación de desempeño. Esa escala es fija, se toma la decisión al momento del ingreso, si la persona viene con experiencia en el sector (...). Cada año, en el incremento anual que lo hacemos alrededor de febrero o marzo, nos

sentamos con cada jefe ellos hacen sus evaluaciones y me dicen, mover este a esta escala, o a la siguiente de acuerdo a su evolución.

Con la intención de darle validez a lo anterior, reiterando que la mayoría de las empresas entrevistadas manejan salarios básicos y solo una de ellas refiere la asignación de salarios por experiencia y desempeño, Rodríguez (2012), citando a Calderón (2006) refiere que:

Las prácticas de compensación son las menos estructuradas. Las pequeñas empresas se limitan a cumplir con la legislación laboral, no tienen en cuenta factores importantes como motivación y productividad. Generalmente, los criterios para determinar salarios son la antigüedad y el salario promedio para el mismo oficio o cargo en el respectivo sector o actividad. (p.218)

Según investigación realizada por Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996), referente a las empresas Pymes se realiza la siguiente afirmación:

Con respecto a la satisfacción laboral, en términos generales los empleados se sienten satisfechos con los aspectos intrínsecos al puesto (las tareas, el mando y los compañeros), pero se manifiestan algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas, es decir, con las posibilidades de promoción que sienten escasas y con el salario que es su fuente de insatisfacción principal (p.332).

Con respecto a otras prácticas de carácter monetario se encontraron incentivos o beneficios económicos de manera que, la mayoría de las empresas manifiestan que otorgan incentivos económicos como primas extralegales si la empresa presenta una ganancia considerable, sin embargo hay que destacar que no hay estructurado un esquema de incentivos económicos, sino, que se van dando a medida que la empresa pueda cubrirlos económicamente por los buenos resultados que obtenga a través del tiempo. Relacionándolo a las siguientes respuestas:

Empresa A: “los incentivos económicos son solamente las que tienen los asesores derechos por las ventas por comisiones”.

Empresa B:

Los temas salariales los enganchan, los emociona un ratico, pero ya paso, uno ve que ese es el efecto general con el tema económico. En remuneración que hay un esquema de comisiones por ser comercial, en donde gana comisiones adicionales que son constitutivas de salario por los cumplimientos de metas (...).

Empresa C:

Tenemos un seguro de vida, que ellas pagan, la empresa paga el 70% y ellas pagan el 30%. Un seguro de vida de sura que les cubre incapacidades, cirugías, hospitalizaciones, les paga si la operan, las incapacitan, les dan un seguro bueno. En diciembre les da uno el aguinaldo que es económico.

Empresa D:

Si hay un semestre muy bueno de trabajo, se trata de premiar con primas extralegales, por ejemplo este año, el primer semestre fue muy bueno entonces en el mes de junio, se dio una prima extralegal (...).entonces lo que se trata es que en un buen mes se les dé un auxilio extra, un bono, para que el trabajador se anime. Adicionalmente se les dan auxilios de alimentación y transporte cuando hemos tenido más trabajo de lo normal.

Empresa E:

Cuando hay unos índices de ingresos superiores a las ventas entonces a final de año se les da una bonificación extra a algunos de los colaboradores, no a todos. Porque algunos son de afuera, incluso de otro país, no conozco el criterio para las bonificaciones

supongo que también está parametrizado de acuerdo al tiempo que lleva dentro de la organización, al tipo de contrato, pero desconozco la información.

Adicionalmente, como indica Calderón, Murillo, Torres (2003): “El sistema de compensación y beneficios, cuando es percibido equitativo y acorde con las expectativas del empleado y el mercado laboral, así como los incentivos y reconocimientos, se podrá constituir en factor de bienestar laboral”. (p.124)

Sin embargo, a pesar de la anterior afirmación, podemos ver que el argumento de Calderón, Álvarez (2006), se contrarresta con las respuestas dadas por los entrevistados, ya que las empresas no relacionan el factor salarial con fortalecer objetivos corporativos, manifestando que:

La perspectiva estratégica de las compensaciones tiene que ver con la retribución que se da a los trabajadores de forma tal que se aumentan la motivación y el desarrollo de las personas, al mismo tiempo que se hacen esfuerzos para fortalecer los objetivos, la filosofía y la cultura organizacional de la empresa. (p. 34)

Por lo anterior, se puede sintetizar que dos empresas inclinan sus beneficios económicos a comisiones del equipo comercial, las otras dos empresas inclinan sus beneficios a primas extralegales por cumplimiento de metas siempre y cuando los ingresos de la compañía sean superiores a lo esperado, y otra de las empresas lo inclina a seguros para la calidad de vida de sus empleados.

En relación con la subcategoría *no monetarias*, se puede evidenciar que la mayoría de las empresas entrevistadas se inclinan más a las prácticas de bienestar laboral en términos de lo no monetario ya que tienen algunas limitaciones y aprovechan varios escenarios y espacios para poder brindarles a sus empleados desde lo no monetario, bienestar. Las empresas tienen

diferentes tipos de prácticas y como se obtuvo información extendida sobre este objeto de estudio se decide realizar el análisis de los resultados clasificando bajo la teoría de Duran (2010), donde identifica que las prácticas no monetarias varían entre: Crecimiento y desarrollo profesional, autorrealización, oportunidad de participación creativa, respeto y dignidad e incentivos no monetarios (p.73).

En primer lugar, se hablará de crecimiento y desarrollo profesional, en donde se encontró en la mayoría de las Pymes entrevistadas que la posibilidad de crecimiento no está estructurada, ya que son organizaciones más pequeñas, que impiden que este beneficio se dé; por ende, solo dos de cinco manejan planes de crecimiento y no están estructurados en el papel y una de las Pymes inclinan este beneficio más a temas de formación y capacitación como se analiza a continuación:

Empresa A: No tenemos ninguna práctica al respecto.

Empresa B:

Se realiza el plan carrera. Pero no está estructurado, pero hay oportunidad de crecimiento. Primero porque la empresa va creciendo a nivel de ventas, hemos abierto otros punto de venta, el año pasado abrimos 3, entonces se va necesitando personal. (...). De hecho en este momento tenemos tres personitas que pasaron a administradores y tienen un plan de desarrollo. O por ejemplo personal de bodega, que quiera pasar a punto de venta porque así su condición salarial es mejor, también lo hacemos.

Empresa C:

Todos ascienden, cada año todos cambian de puesto, se les ascienden, todas entran al primer puesto que se llama vaciar yeso, de ahí, depende del perfil que demuestren y de las habilidades que tengan, se piensan a volcar a puestos diferentes que se llaman por

ejemplo, metal, limas, cancan, se van ubicando cada una de acuerdo al perfil que muestren.

Empresa D:

La oportunidad de crecer dentro de la empresa, depende de las ventas. Te explico. Por ejemplo nosotros intentamos un tema que fue que una persona de reservar migrara a ejecutiva comercial, a nosotros el tiempo nos demostró que tener una ejecutiva comercial es costosa porque es tener una persona por fuera pagándole todo su movimiento si va a brindar los resultados que se esperan. Entonces digamos que, eso es lo que nos ha demostrado que de pronto no podemos dejar en este momento porque la estructura es muy pequeña (...), tenemos los cargos justos que necesita la empresa.

Empresa E:

Acá no hacemos plan carrera, con el tiempo lo pensamos implementar, ya que inicialmente no hay unos salarios parametrizados y segundo, hay unos macro procesos, procesos, subprocesos, aún no está establecido. Estamos organizando todo lo administrativo (...) y levantar los perfiles del cargo (...) precisamente para parametrizar salarios y para parametrizar beneficios.

Adicional a las respuestas anteriores, Solo la empresa C, resalta que para ellos es importante el tema de formación para el crecimiento profesional y resaltan lo siguiente:

Antes se contrataba a una psicóloga y me les daba charlas por ahí una vez al mes de crecimiento personal, autoestima, trabajo en equipo, cosas así. Este año hemos hecho capacitaciones de grupos de estudios, entonces les damos refrigerio en la mañana, las invitamos a almorzar y contratamos a una persona para que les de capacitación y aprendan más, no en lo que se desempeñan, pero en cosas de odontología que les sirven

en el trabajo que hacen. En este momento están muy juiciosos con el grupo de estudio, entonces las que muestren más interés, se les pone a practicar (...). Estamos con Comfama, ellos ofrecen clases, les mandamos un listado con todos los cursos que ofrece Comfama como con descuento por parte de la empresa.

Los anteriores conceptos se esclarecerán en lo que sigue sustentado por Rodríguez D, (2012), cuando dice que las Pymes: “Presentan opciones limitadas para el crecimiento profesional de las personas. En caso de promociones, generalmente priman criterios de decisión socioculturales e intuitivos. No existen planes de carrera formalmente establecidos”. (p.220), esto también lo confirma Jaramillo (2005), cuando argumenta que:

Por ser empresas tan pequeñas no tienen posibilidad de diseñar planes de carrera para los empleados porque las posibilidades de ascenso son mínimas. Existen en promedio 5 o 6 cargos dentro de su estructura organizacional y las diferencias salariales no son significativas. (p.134)

De igual modo, Rodríguez (2012), argumenta que: “El plan de carrera consiste en las posibilidades que tiene el empleado de una empresa de ascender y cambiar de cargo. Infortunadamente, las pequeñas empresas presentan opciones muy limitadas de crecimiento profesional para sus trabajadores, debido a su tamaño”. (p.216)

De acuerdo a las respuestas recolectadas, se evidencia que en la mayoría de las Pymes entrevistadas la posibilidad de crecimiento no está estructurada, y se puede inferir que tienen una situación particular ya que son estructuras más pequeñas. Una de las Pymes inclina este beneficio más a temas de formación de crecimiento personal que a crecimientos internos y planes carrera; como indica Calderón, Murillo, Torres (2003), afirmando lo siguiente:

Aún continúa siendo importante para el bienestar de la persona sentir que se le tiene en cuenta al momento de las promociones y, por lo tanto, resultan generadoras de bienestar las oportunidades de formación y aprendizaje que le permitan ascender bien sea dentro de su empresa o al menos dentro de un mercado de trabajo en caso de tener que retirarse. (p.122)

Para Trujillo, R. A. S., Sarmiento, A. D. J. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018), es importante implementar programas de formación y desarrollo ya que ahí se puede mejorar la competitividad en las Pymes, sin embargo, se recalca que solo de una de empresas consideró en sus respuestas las necesidades de capacitación, dando una oportunidad de crecimiento a las Pymes bajo este beneficio:

Para las Pymes, el papel del capital humano en la mejora directa e indirecta de su desempeño es evidente. Al tener recursos materiales limitados, como posesiones y tecnología, este tipo de empresas están obligadas a cambiar su lectura del escenario de mercado para competir con compañías más grandes, por esta razón es necesario calificar a su personal administrativo y de base para mejorar su competitividad, es decir, deben iniciar por fortalecer su fuerza laboral individual para trascender como capital organizacional desde la perspectiva de la educación, los talentos, las habilidades, la motivación y las experiencias a favor de la causa empresarial que posibilita su transformación productiva.(p.386)

En segundo lugar, se habla de autorrealización. En la identificación de prácticas que tienen las Pyme en el valle de Aburrá que participaron como sujetos de la investigación, no fue sencillo identificar esta práctica, ya que; los entrevistados no reconocen la importancia de la misma. Cuando se les indagó sobre esto, solo una de las cinco empresas contesto algo referente al apoyo de las aspiraciones u objetivos de los colaboradores. Se afirmó:

Empresa B:

En la encuesta de bienestar el aprendizaje más grande es el tema de vivienda. Entonces digamos que con eso empezamos a tratar hacer match con ellos en todo el tema de vivienda, el sueño de la mayoría es tener vivienda, tener su propia casa, entonces creamos un programa que se llama “LA CASA DE TUS SUEÑOS”, en donde les ayudamos a través de Comfama, confiar, las diferentes cooperativas, o entidades nos ayudan a asesorarlos, a que se postulen a los subsidios.

En consonancia con Maslow (2016):

Difícilmente pueden clasificarse todos los motivos que se esconden bajo el título genérico de “autorrealización”, puesto que cada persona posee talentos, capacidades y potencialidades diversas. Hay, sin embargo, algunas características comunes a todas ellas. Y entre las principales, observamos que todos estos impulsos son deseados y bien acogidos, que resultan placenteros y agradables, que la persona prefiere verlos aumentados antes que disminuidos y que si constituyen focos de tensión, se trata de tensiones agradables. El creador acoge generalmente con satisfacción sus propios impulsos creadores. La persona dotada disfruta utilizando y ampliando sus talentos. (p.79)

Podría sintetizarse indicando que para los ojos de las empresas Pymes, identificar prácticas que incluyan la autorrealización aún no hace parte de su discurso ni implementación prioritaria, ya que están ahondando en crear prácticas de impacto básicas que estén de acuerdo a sus oportunidades y limitantes.

En tercer lugar, se habla de oportunidad de participación creativa, en donde se encontró que en la mayoría de las Pymes entrevistadas no tienen canales de comunicación estructurados que les

permite generar espacios para que los colaboradores manifiesten y participen activamente de las actividades o innovación en las empresas, la mayoría de ellas consideran que no son estructuras jerárquicas grandes y que la oportunidad de comunicación fluye de forma efectiva entre trabajadores y jefes. A continuación, se señala los argumentos de las empresas:

Empresa A: No cuenta con espacios para la participación creativa de sus colaboradores.

Empresa C:

Antes hacíamos reunión, como están, como van las cosas, como va todo. Todas calladas. No pasa nada, todo está perfecto, todo está bien (...). Entonces esos espacios no eran ni útiles, ni cómodos y al contrato servía para indisponer al personal, entonces, nosotros no somos los jefes, nosotros no estamos a otro nivel, con mucho respeto, todas se acercan cuando necesitan. No hay problemas de comunicación.

Empresa D:

Muchas personas si son asertivas entonces hacen un conducto regular, entonces hablan con las personas, le dicen las cosas, y sino ya si lo escalan a la que maneja el personal. Pero hay otras personas que no tienen una inteligencia emocional y hablan con intermediarios y hay veces que pecan por esos intermediarios (...) Tratamos de manejar muy buen clima organizacional, en la empresa se pasa súper bueno, se ríe, de todo (...)

Empresa E:

Los directivos, no es una unidad jerárquica ni horizontal ni vertical, entonces los directivos están prácticamente a la par de los subordinados entonces hay unas dinámicas de flexibilidad, de amistad, hay unas dinámicas no muy de cumplimiento de la norma, si existen ciertas normas, pero se trata de mediar mediante el dialogo, pero no con procesos disciplinarios. Hacemos una reunión. Vení, contáanos que pasó. Se toman

como en cuenta eso, para hacer un proceso de mejoramiento, pero no un proceso disciplinario como tal, para identificar que está pasando en esa dinámica puntual.

Contrario a las empresas anteriores, la empresa B, tiene una práctica que apunta a la participación creativa e indica lo siguiente:

Con respecto al café con la gerencia, lo hacemos por equipos de trabajo. (...) El café con la gerencia, es con el equipo de trabajo, entonces por ejemplo, el equipo de logística, se les programa, tal día a tal hora, vamos a tener café con la gerencia, de una horita y es todo el equipo, sin jefes, solo el personal y el gerente. Y ya se sientan y conversan todos y de ahí se les hace preguntas, otros van contando cosas, y él les va contando para dónde va la empresa, cuales son las prácticas, o si ellos tienen alguna queja. Entonces es así, él les recibe si tiene alguna sugerencia, queja, o propuesta de mejora (...).

A pesar de los argumentos dados por las empresas, hay una contradicción con los siguientes autores que rescatan que tener estos espacios de fomento de participación creativa contribuye a la satisfacción del empleado, como indica Calderón, Murillo, Torres (2003), afirmando lo siguiente:

Tanto o más importante puede resultar para la satisfacción laboral de la persona sentir que tiene algún grado de autonomía en aspectos relativos a su trabajo y que, por lo menos, en el entorno inmediato de su tarea tiene posibilidad de participar en decisiones que le atañen. Todo ello apunta a que se sienta valorado, reconocido y respetado, es decir, que él mismo, sus opiniones, conocimientos, conceptos y experiencias sean tenidos en cuenta y se consideren importantes para la empresa.(p.122)

Acorde con el argumento anterior y de igual forma contradictorio a los resultados obtenidos en su mayoría, como lo menciona Hernández G, Valencia, J, Giraldo, C (2010) en su texto: “La comunicación es otro asunto estratégico para las organizaciones, por cuanto es considerada

fundamental en la construcción de confianza, lo cual a su vez facilita la construcción de tejido social dentro de las empresas”. (p.24)

Se podría decir entonces sobre la oportunidad de participación creativa hay una variación, ya que algunas Pymes entrevistadas no las manejan o lo hacen de forma informal y una de ellas sí de forma más estructurada, inclinando esta práctica a la ventaja de tener estructuras pequeñas y que la comunicación puede darse de forma fácil y óptima entre jefes y subordinados. Se puede afirmar, luego del análisis realizado que no hay una igualdad en los procesos de comunicación o participación en las Pymes, y aunque utilizan la ventaja de tener una comunicación fluida entre las partes, solo una de las empresas garantiza la oportunidad de participación creativa a través de una práctica de gestión humana dirigida al bienestar.

En cuarto lugar, se habla de respeto y dignidad, en donde se encontró que este tipo de prácticas es disímil en las Pymes, ya que dos de ellas manifiestan que no la ejercen, dos de ellas se inclinan a la seguridad y salud en el trabajo y una de ellas, en mejorar la relación con el otro a través de un programa propio y contribuyendo así a fortalecer el respeto entre los colaboradores. A continuación, se refieren las prácticas de bienestar relacionadas con respeto y dignidad.

La empresa A, dentro de las prácticas que comparte en la entrevista no evoca ninguna relacionada con respeto y dignidad al igual que la empresa E. Por su parte las empresas C y D se enfocan más a salud y seguridad en el trabajo manifestando respectivamente que:

Empresa C:

(...) Nosotros por ejemplo mandamos a hacer puestos súper separados para la hora del almuerzo y quedan a más de 1 metro de distancia (...), mira que en lo que llevamos del Covid solo he tenido 4 casos, y jamás han contagiado a nadie en el laboratorio. Hemos

implementado tapones para los oídos, porque pienso que las maquinas hacen mucho ruido, entonces les mandé a hacer unos audífonos personalizados en silicona, les he puesto las vacunas de influenza, también se las ha dado el laboratorio. Tratamos de que el puesto de trabajo sea muy cómodo, con la luz, el descansa pies, le hago mantenimiento preventivo a las sillas, si el teclado esta duro entonces también se los cambio.

Empresa D:

Tratamos que los escritorios, los equipos, estén súper bien todo el tiempo, y más cómodos hacia ese bienestar de que el trabajador tenga todos los implementos que son y que no vaya a sentir que por no tenerlos y no va a poder hacer las labores con la tranquilidad, los suministros que necesite (...).

Los autores Hernandez G, Valencia, J, Giraldo, C (2010) mencionan en su texto, la importancia de la salud ocupacional diciendo lo siguiente:

En cuanto a salud ocupacional, esta ha evolucionado hacia un modelo de salud preventiva que integra riesgos profesionales y medicina prepagada, para trascender el criterio de cumplir la norma o las leyes. En cuanto a las prácticas denominadas emergentes, una de las que despiertan el mayor interés de las áreas de gestión humana es el clima organizacional. Existe un reconocimiento implícito de su impacto en el bienestar y la productividad de la empresa. A la par con el clima, la cultura ha sido preocupación de las empresas, pero a diferencia de aquel, es considerada una cuestión de más largo plazo y más profunda; se le asocia con los valores, las creencias, la identidad. Es como una plataforma en la que se desenvuelven las organizaciones. (p.24)

La empresa B, de forma particular hace referencia al respeto y dignidad desde una práctica que crearon para mejorar las relaciones interpersonales entre equipos de diferentes áreas y expresan lo siguiente:

Open mind es una práctica (...), es una reunión semanal de 2 horas, donde leemos un libro, pues decimos nos vamos a demorar tantas sesiones leyéndolo y lo dividimos por capítulos. Y lo que hacemos es, comprometernos con una lectura cada sesión, y es como una tertulia, entonces vamos allá y trabajamos en el ser, y también hablamos cosas de trabajo, pero es un espacio muy interesante, pues primero el equipo es interdisciplinario, segundo, pues se conocen más entre ellos entonces se arman relaciones personales, pues teníamos un fuerte tema de clima. Nos dimos cuenta que las personas no se estaban comunicando, entonces estaban teniendo muchos roces entre áreas, comercial con producción, operaciones, logística, así, entonces, pero no hicimos ninguna evaluación de clima, fue así como somos muy poquitos, entonces es muy evidente, por pura observación, empezamos a trabajarlo y la verdad a la gente les ha gustado muchísimo, porque es un espacio que se genera para hablar de temas diferentes al trabajo. El primer equipo empezó, el equipo de gerencia, directivos, vamos en el tercer libro, y ya se abrió un segundo grupo y luego un tercero, entonces ha tenido como muy buena acogida. Este si es interdisciplinario. Y este si se escogió la gente así, como usted, usted, para unir las áreas, los procesos, es decir, vamos a llevar uno comercial, uno de producción, uno de puntos de venta, para que fortalezcan las relaciones.

Sobre las prácticas de bienestar laboral dirigidos al respeto y dignidad, se encuentra unas visiones diferentes para las empresas en el enfoque de la práctica como tal, si bien es cierto, que esta práctica evoca muchas aristas, se puede interpretar de acuerdo a las necesidades puntuales que tengan las empresas para poder desarrollarlas a la medida que necesiten.

En quinto y último lugar las prácticas no monetarias, se habla de incentivos y beneficios no económicos, según el análisis realizado, las Pymes tienen sus beneficios centrados en los beneficios no económicos, en donde prolifera la flexibilidad de tiempo, celebraciones de fechas especiales y pequeños detalles.

Sobre esta práctica se encontraron algunas respuestas relevantes en las entrevistas semiestructuradas. Las respuestas fueron las siguientes:

Empresa A:

El día de cumpleaños (...) se les da el día para que pasen con sus familias, pero si es día laboral, si cae domingo festivo no solamente si es día laboral, lo tiene para compartir con su familia y lo de la tarjeta de cumpleaños y trayectoria.

Pues ahora como tal flexibilidad del horario es muy poco. El horario normalmente de 8 a 6 pero ahora tenemos un 9 a 6 como para el tiempo de llegada por los tráfico y todo, como lo único. Es una horita que nos dan en la mañana. La flexibilidad digamos en los permisos también pues ilimitadas; eventos del colegio, graduaciones, que todo eso también tienen pues los permisos. Pero como tal no hay nada más establecido (...)

Empresa B:

En la parte de salario emocional, diseñamos una tiquetera de la felicidad, que de hecho aún no está aprobada, y está pendiente por aprobación, ya que hubo cambio de gerente (...) apenas se está empapando de todos los temas. La tiquetera realmente se llama pasaporte a la felicidad, son un plan de beneficios para el personal en donde se propuso tarde libre por cumpleaños, jornada libre en caso de mudanza, donde se les da a cada uno un pase para que vayan y coman helado Popsy con su familia, jornada libre por muerte de mascotas, fallecimiento por las personas que no cubre la licencia de luto,

darle la jornada para que acompañen a su familia, cuando se diseñó el tema de home office, nos tocó obligados pero en su momento no lo teníamos, y jornadas flexibles, por el tema de movilidad en puntos de venta y personal administrativo realizar jornadas flexibles.

Dentro de la parte de celebraciones tenemos pues como todo el tema de celebraciones de fechas especiales dentro de esas cumpleaños, día de la mujer, día de la madre, del padre, del vendedor, que en nuestro caso es importante, navidad, esas son como las fechas más relevantes.

Empresa C:

Nosotros siempre hacemos fiesta de fin de año y les damos permisos de toda clase. Para pasear, familiar, porque mi familia se va a reunir, por la primera comunión de mi hija, y necesito ese día, claro que lo pagan con tiempo, no quiere decir que la empresa diga, tomen estos días libres para que se vayan a pasar, no es así, pero si les damos permisos de todo. Nunca le decimos a un empleado no, incluso a veces pensamos que somos demasiado permisivos, pero no tenemos problema con eso. Siempre hemos hablado mi esposo y yo que se pasan la mayoría de tiempo en el trabajo, entonces que si necesitan un permiso hay que dárselos. El día de la familia, que les da uno libre (...).

Empresa D:

Cada cumpleaños, cada fecha importante si la persona es mamá tratamos de llegar con un presente de parte de la empresa, tratamos de cada año, el tema de la reunión de navidad en donde se vea todo el equipo, hablamos de cosas a parte de la empresa, con un cambio ambiente, nosotros vendemos hoteles, entonces tratamos que los empleados

tengan contacto con estos hoteles que diariamente venden, para que los conozcan, vivan la experiencia (...).

Finalmente la empresa E, manifiesta que:

Tenemos en este momento unos beneficios que son la tiquetera, que empezó a regir a partir de este mes, se otorgan casi 7 días libres al año, en donde el empleado tiene dependiendo, día de pereza, tarde para hacer tramites personales, día de familia (...). Las celebraciones, pues los reconocimientos trimestralmente, como al mérito de quien se ha esforzado, pero previo a eso están las evaluaciones de desempeño y las evaluaciones de clima laboral. La primera, inicialmente surge la necesidad de que una pequeña empresa pague un costo elevado de un profesional en salud mental. Y es que internamente se vio la necesidad y el impacto, sino también los cambios de dinámicas laborales respecto a la pandemia y todo lo que surge al estar en un espacio confinado en la casa, entonces, surge la necesidad de un acompañamiento psicológico. La primera acción que tenemos fue implementar acompañamiento psicológico a cada colaborador, yo todos los días tengo una agenda, y todos los días tengo diferentes consultantes que son de los colaboradores y les otorgo una hora semanal (...). Ahorita estoy diseñando un plan, días especiales de celebración, permisos especiales de que se puedan brindar y los reconocimientos, esto va abonado a una placa o a un detalle, esto económicamente pues se representa, (...)y lo segundo, es que al ser una entidad disruptiva tiene una característica de flexibilidad, por ende no es tan cuadrículada y ni tan estricta respecto a las normas, entonces por ejemplo si un trabajador decide solo trabajar en la mañana, siempre y cuando responda con su responsabilidad y con la tarea por decir algo, es para el viernes, y la entrega se hace el viernes no hay conflicto. La permeancia en el horario no es importante, siempre y cuando su responsabilidad si sea optima en cuando a lo que se pide y manejan mucha autonomía.

En síntesis, luego de indagar sobre las prácticas de bienestar laboral dirigidas a beneficios no económicos que tienen las Pymes como sujetos participantes de esta investigación bajo las prácticas de crecimiento y desarrollo profesional, autorrealización, oportunidad de participación creativa, respeto y dignidad e incentivos no monetarios, podría decirse entonces que tienen sus beneficios centrados en este último ítem en donde prolifera la flexibilidad de tiempo, celebraciones de fechas especiales y pequeños detalles. Adicional, que la mayoría utiliza la ventaja de tener estructuras organizacionales comprimidas que permite que la comunicación fluya de forma rápida y asertiva.

GENERACIÓN DE VALOR

En relación con la subcategoría *calidad de vida*, se encontró que la mayoría de las empresas Pymes que actuaron como sujetos participantes de esta investigación, reconocen que los planes de bienestar contribuyen de forma empírica al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sin embargo, la mayoría de ellos no tienen forma de medir con indicadores esta generación de valor. Adicionalmente se logra detectar una constante en el tema de flexibilidad, compartir a través de pequeños detalles y comunicación asertiva entre líderes y sus equipos de trabajo, viendo una tendencia más en temas no monetarios que monetarios. Para esto, se encontraron las siguientes respuestas:

Empresa A:

Por ejemplo del tema el horario aunque sea poquito, la gente lo valora porque igual es una hora menos del tráfico. También existe por ejemplo, la flexibilidad que sea una hora antes en la tarde, ósea por ejemplo un 8-5, ejemplo salir temprano porque el metro es menos congestionado, las vías también, entonces a la gente lo valora mucho, igual que reconocimiento digamos de ventas, cuando venden mucho es el mejor vendedor del

mes ese reconocimiento ese detalle así sea pequeño, eso también ayuda al empleado y se motiva.

Empresa B:

Como tengo tanta gente mayor, pues pasan los 50 años entonces ellos valoran mucho los quinquenios y hay una que se me escapó que es el programa de preparación para el retiro laboral, esa la hacemos con las personitas que están próximas a pensionarse con Comfama y es muy chévere ya que los empiezan a preparar para ese retiro y para esa etapa tan importante en materia económica, en materia emocional también, ya que tengo muchos que no estaban preparados, incluso tengo muchos que siguen trabajando porque no estaban preparados, entonces a raíz de eso, empezarlos a preparar. Ellos han valorado mucho ese programa y la celebración de los quinquenios. Valoran mucho, a nivel general la escucha que se les tenga en cuenta, que haya cercanía y esa conexión emocional con ellos, y eso lo valoran.

Empresa C: “La fiesta de fin de año. Porque hay integración, compartir y salen de la monotonía”.

Empresa D:

Depende de la persona, por ejemplo la auxiliar contable, ella es súper leal con la empresa (...), entonces ella conoce el esfuerzo que hay detrás de cualquier cosa, una noche de cortesía, sea una prima extralegal, sea cualquier cosa. Pero digamos que hay otras personas que les parece más vacano una noche de cortesía en un hotel cinco estrellas, o hay otras por ejemplo que dicen que solo les gusta la plata, entonces puede que, depende también el momento en el que este (...). Pues yo, lo que he notado mucho es que el tema de reuniones de navidad les gusta mucho, es como el ambiente navideño

que todo el mundo está como contento, entonces se nota. Y pasan felices, uno las ve contentas y todo. Pero digamos que lo que te digo, 200 mil pesos, 300 mil pesos puede ser plata u otras pueden decir, eso es normal, o me los tienen que dar.

Empresa E:

Primero lo que te contaba, el hecho de tener un jefe que todo el tiempo este supervisando su trabajo, la autonomía que se les otorga, de decisiones, de innovación hay puestos que son muy operativos, sin embargo, se toma en cuenta toda la iniciativa y las propuestas que ellos hagan. Lo segundo, es que el hecho de no tener, saben que entran a las 8:00 am y el horario es hasta las 6:00 pm, pero que no hay que cumplir con un horario estrictamente, pero si con unas actividades, entonces vos decís, yo voy por ejemplo a hacer un trámite todo el día entonces hoy voy a trabajar desde las 8 pm hasta las 3 am, para cumplir con esa actividad. Ese horario laboral y esas horas por las que debes responder tú escoges en que momento lo vas a hacer.

Cuando se indaga sobre el indicador de impacto de generación de valor en términos de calidad de vida de las prácticas de bienestar, las cinco empresas tienen una constante ya que todas manifiestan que no lo miden y que no tienen la forma de hacerlo.

Se puede decir entonces, que el tema de medición de indicadores no se realiza en las Pymes, y esto lo sustenta Rodríguez D, (2012), cuando argumenta: “Debido a la informalidad de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas, les es imposible conocer y mucho menos medir el impacto de las mismas en el desempeño de la organización”. (p.211).

Según lo anterior, se sintetiza argumentando que los líderes que desempeñan roles de talento humano en las Pymes entrevistadas consideran y son conscientes que las prácticas de bienestar laboral generan valor en la calidad de vida del empleado; ratificando que hay prevalencia de

las prácticas no monetarias sobre las monetarias principalmente en el tema de flexibilidad, detalles y comunicación asertiva entre líderes y sus equipos de trabajo, sin embargo, cuando se indaga sobre el indicador del efecto que tienen estas prácticas en el mejoramiento de la calidad de vida, se detecta una similitud en donde ninguna de las cinco empresas tienen dicha medición que les permita comprobar si efectivamente las prácticas realizadas generan valor en la calidad de vida de sus colaboradores. Aunque las empresas aseguran que si genera valor, sus afirmaciones las hacen basadas desde la observación.

En relación con la subcategoría *productividad*, según la investigación realizada, cuatro de las empresas Pyme que actúan como sujetos participantes no tienen información sobre si el tema de productividad es recíproco a la realización de las prácticas de bienestar y solo una de ellas encuentra una relación directa entre prácticas de bienestar y productividad.

Con respecto al análisis comparativo de la generación de valor en la productividad, se halló que las empresas A, B, C y D no encuentran relación alguna entre bienestar y productividad, solo la empresa E encuentra una relación y afirma que:

En el tiempo que llevo de la agencia particularmente, el hecho del acompañamiento en bienestar a cambiado dinámicas, de hecho personas que tenían conflictos personales, al momento de la operación como tal, su rendimiento era muy por debajo de lo que se esperaba, o todo lo contrario, personas que rendían, que lo estimado son 48 horas semanales, rendían 50 o 60 horas semanales, para la agencia es indebido (...), ósea que la gente no destine más del tiempo que debería. Entonces, se han visto en estos espacios de trabajar con cada uno, de hacerles entender que hay otras prioridades, o que el trabajo debe ser una prioridad en tanto no es que tu sea un objeto productivo, en donde es un acuerdo en donde tú me das una parte de tu conocimiento y yo te pago por ese conocimiento y donde se trabajan otras perspectivas, por ejemplo en las personas que

destinaban muchísimo más tiempo en la semana, ahora el tiempo que son las 48 horas logran hacer el trabajo en este tiempo. Aunque es muy pronto para decirlo, pero se han evidenciado casos, en donde trabajaban hasta las 8, 9 o 10 de la noche, y ahorita a las 6 pm se desconectan y logran entregar el trabajo.

Se puede decir entonces, que según la investigación realizada, la mayoría de las empresas Pymes entrevistadas no tienen información sobre si el tema de productividad es recíproco a la realización de las prácticas de bienestar, y solo una de ellas apenas se está dando cuenta que puede tener injerencias en la productividad. Esto va en contravía a lo indicado por Trujillo, R. A. S., Sarmiento, A. D. J. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018) que argumentan que: “Las inversiones en una fuerza de trabajo bien calificada obtenida mediante el pago de salarios competitivos y la capacitación en el puesto de trabajo, son esenciales para mejorar la productividad laboral de las Pyme en economías emergentes como Colombia” (p.379).

Sin embargo, cuando se indaga sobre el indicador de impacto de generación de valor en términos de productividad todas las empresas tienen una constante ya que manifiestan que no tienen indicador y que no tienen la forma de medirlo, incluso la empresa E, que manifestó anteriormente que hay una relación directa, no tiene indicadores para comprobar dicha hipótesis.

Lo anterior, lo argumenta Rodríguez, D. (2012) de la siguiente forma: “Debido a la informalidad de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas, les es imposible conocer y mucho menos medir el impacto de las mismas en el desempeño de la organización” (p. 211).

Sumado a lo preliminar, como lo menciona Hernández G, Valencia, J, Giraldo, C (2010) en su texto argumentan que:

El Reto de gestión humana es saldar su deuda en la formulación y gestión de indicadores, que les permita conocer sus impactos, evaluar su efectividad y conducir adecuadamente sus decisiones. Se debe tratar de medir aquello que desde gestión humana impacte en el desempeño de la organización. (p,28)

Se puede determinar también, una contradicción a los hallazgos encontrados en las entrevistas versus el argumento de (Gómez 2010), ya que este refiere que hay una relación directa entre calidad de vida y productividad; hipótesis que no logró probarse en esta investigación y en lo cual indica lo siguiente:

Las diferentes teorías que intentan abordar la calidad de vida laboral apuntan al hecho de que si la calidad de vida laboral es pobre, habrá insatisfacción, reducción de la productividad, ausentismo, rotación, milicia sindical, entre otros; por el contrario, si la anterior es adecuada traerá como consecuencias un incremento en la productividad al mejorar la satisfacción y la motivación de los empleados. (p.228)

Como lo menciona Hernandez G, Valencia, J, Giraldo, C (2010) en su texto:

Hay conciencia sobre la necesidad de la flexibilidad salarial y de hacerlo a partir del valor agregado por individuos o grupos, pero muchas empresas tienen dificultades para medir la productividad que serviría de base para la compensación o se encuentran con que los cargos de apoyo no pueden asociarlos a resultados, y ello genera desequilibrios y desmotivación para quienes laboran en estos campos.(p.24).

En síntesis, podría decirse entonces que las empresas Pymes no manejan y tienen carencias de indicadores de bienestar laboral que permitan medir el impacto en la calidad de vida y en la productividad, y aunque una de ellas si manifiesta que hay una relación directa, no tiene un indicador para poder asegurar esta información.

ESTRATEGIAS DE BIENESTAR LABORAL

En relación con la subcategoría *oportunidades*, se encontró que la mayoría de las empresas Pymes entrevistadas como sujetos participantes reconocen que quisieran ampliar las prácticas de bienestar en sus organizaciones de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores, sin embargo, existen unos limitantes que las detienen para realizar la implementación, lo cual se verá más adelante, por el momento las oportunidades que quisieran incluir las Pymes a las prácticas de bienestar, serían las siguientes:

Empresa A:

A mí me parece que los horarios flexibles sirven mucho, porque digamos que hay personas más productivas en la mañana en la tarde (...), un horario de 7 a 3 puede ser más productivas esa persona en ese horario. Hay personas que no le gusta madrugar tanto y son más productivas en la tarde entonces como entrar a analizar eso y generar como unos horarios flexibles.

Lo otro, sería volver a los reconocimientos o las celebraciones de días especiales, eso motiva mucho a la gente, las publicaciones pues a nivel general como las carteleras donde se publique reconocimiento lo que en el momento se esté haciendo. Porque ahora no se hace público (...). Entonces yo pienso eso puede ser un buen reconocimiento.

(...) Por ejemplo en detalle el día del cumpleaños, una chocolatina, no sé, un ponqué, cualquier cosita así, pienso que no es tan costoso y se sentiría bien el empleado.

La capacitación de crecimiento personal, de desarrollo organizacional, también sería, tal vez sería muy costoso la persona que lo dicte, aunque yo creo que por ejemplo con Comfama, o no sé qué otra entidad haya que de esas capacitaciones que no nos cobren tanto dinero.

Empresa B:

Definitivamente el tema de pasaporte a la felicidad, o bueno la implementación porque las personas hicieron una encuesta en el 2019 (...) entonces esa tiquetera, porque creo que muchas prácticas de la propuesta en su momento se puede como intervenir gustos y preferencias de muchos. Todo el tema de formación, capacitación e incentivos, pues, digamos unos auxilios educativos, me encantaría, y creo que se pudieran dan si se pudiera ejecutar el presupuesto que se destina, porque tampoco es un montón, pero si bien estructurado se pudiera hacer y tres, todo el tema de beneficios extralegales para el personal administrativo, sabes porque, porque se me quedan hoy por fuera, hoy el personal de producción y de puntos de venta tiene un bono por comisiones por cumplimiento u operaciones también tiene un bono por cumplimiento de indicadores de gestión, pero el personal administrativo se queda por fuera, entonces me encantaría generar un beneficio adicional, un auxilio, de alimentación, educativo, etc., algo extra para ellos.

Empresa C:

Me gustaría, uno ve en McDonalds el empleado del mes, cosas que no son monetarias. Desde que empecé a trabajar, me gustaría contratar la psicóloga para que hable con ellos una vez a la semana, me parece muy importante el bienestar persona y pienso que hablar con una psicóloga o una psiquiatra que le pare bolas una horita ahí sentada, eso me parece, Me encantaría darles a ellas ese espacio.

También siempre digo molestando, pero me parece serio. Me encantaría contratar a una persona que les hiciera masajes, eso, seria espectacular que uno esté trabajando y llegue alguien 15 minutos a hacerle masaje un ratico. Yo sé que eso cambiaria todo el día. Y suena bobo, pero si yo tuviera plata, ya habría hecho eso hace mucho.

A mí me gustaría a poderles dar el almuerzo todos los días como lo hacen las empresas grandes o las construcciones que tienen caspetes, me gustaría poderles dar la alimentación a los empleados.

Por ejemplo darles un subsidio de educación a las que tengan hijos. Me gustaría tener natillera para que puedan ahorrar.

Empresa D:

Tú sabes que la diferencia entre una empresa pequeña y una grande, pues son muchos los beneficios que se pueden ofertar en una empresa grande, y yo como empresa pequeña te puedo ofertar muchos aprendizajes, porque te toca hacer de todo, literal (...).

Empezar con incentivos, la prima extralegal, por ejemplo, a nosotros nos gustaría tener un fondo para apoyar los estudios hasta cierta parte, puede que no en la carrera como tal, pero si en un mantenimiento de vea, nosotros le damos tanto para que se vaya a estudiar y tener para los pasajes, o su alimentación mientras estudie. Nosotros a nivel de empresa tratamos de que si la persona está estudiando, organiza sus horarios de tal manera que a nosotros no nos afecte ni perjudique para que la persona pueda estudiar.

Nos gustaría pues como esa parte de capacitación (...).

Queremos llegar a temas de incentivos porque pues, nosotros vendemos hoteles todo el tiempo, que rico que las personas, no solo que vengan a los hoteles de Medellín, sino que vení, mira, de vacaciones tenés los tiquetes y tenés los hoteles en tal ciudad, entonces eso son como planes de incentivos que hemos pensado a futuro con las personas (...)

Empresa E:

Acá es como complejo manejarlo. Pero, es que básicamente, todo se traduce en tiempo y en remuneración, en otorgar menos tiempo en las tareas o buscar la manera de optimizar el tiempo de las tareas y mejores remuneraciones respecto a las competencias. Como te decía, ahora por ejemplo, estamos intentando hacer lo que no se hacía, entonces como la tarjetica, el detalle de no sé qué, el día del amor y la amistad, el Halloween, la cena navideña, no sé qué. Ya lo tenemos planeado, la página de bienestar institucional estamos en proceso de crearla, de hacer las menciones honorificas de mérito trimestral, entonces tenemos varias cosas pensadas que no sé qué resultados a largo plazo pueda otorgar.

Para sintetizar las propuestas dadas por las empresas entrevistadas, se presenta la siguiente tabla:

Empresa A	Horarios Flexibles
	Reconocimientos y celebraciones especiales
	Publicaciones de comunicaciones
	Detalle día del cumpleaños
	Capacitaciones en crecimiento personal
Empresa B	Flexibilidad de tiempo (Tiquetera)
	Formación y capacitación
	Incentivos
	Auxilios educativos
	Beneficios extralegales al personal administrativo
Empresa C	Empleado del mes
	Capacitación psicológica
	Masajes para los colaboradores durante la jornada de trabajo
	Alimentación a los empleados
	Subsidio de educación a las que tengan hijos
	Natillera para fomentar el ahorro
Empresa D	Primas extralegales
	Apoyo a estudios (transportes, alimentación)
	Flexibilidad de horarios para estudios
	Fomentar más las capacitaciones
	Apoyo en vacaciones con tiquetes y hoteles
	Mejores remuneraciones

Empresa E	Menos tiempo en las tareas
	Celebración y detalles de días especiales
	Menciones honoríficas de mérito trimestral

Elaboración propia, a través de resultados de entrevistas.

En relación con la subcategoría *limitantes*, se encontró que la mayoría de las empresas Pymes entrevistadas, reconocen que tienen unos obstaculizadores que muchas veces impiden que se puedan dar las propuestas anteriores en pro del bienestar de los colaboradores centrándose básicamente en temas económicos y de tiempo. Las respuestas fueron las siguientes:

Empresa A:

En estos momentos es como la reorganización de la empresa, ya que igual la empresa quedó con muy poquito personal y apenas se está organizando. Y lo otro, es el tema monetario. Porque el sector sufrió mucho y apenas está como empezando a reactivar toda la parte de los viajes. Entonces creo que esas son como las dos variables más importantes ahí.

Empresa B:

(...) Por el tema financiero, porque digamos que, a principios de año, establezco un presupuesto, para trabajar pero me lo empiezan a frenar por temas, por ejemplo el año pasado que fue tan difícil, y este pues en plena recuperación, y de hecho a nivel mundial existe un tema de des abastimiento de algunos productos, dentro de esos la madera, entonces sí, no ha sido fácil. Pues mira, el limitante económico es importante, no es el más, pero es importante. Lo otro es el tiempo, el tiempo que la gente, pues la sensibilización con la gente de que acoja las prácticas de sensibilizaciones, capacitaciones, he, etc, pues nadie tiene tiempo para nada, todo es trabajo, pues bueno, de hecho los mismas reuniones de open mind, no es que tengo mucho trabajo y si es cierre de mes no va, no asisten, entonces es una de las limitantes que más encuentra.

Empresa C: “El económico. Financieramente es difícil contar con el recurso”.

Empresa D:

Primero el tema tiempo, la verdad que es que una capacitación no solo incluye el tema de capacitar a una persona, que se me está capacitando, si, más adelante yo me voy a ver beneficiada que es una realidad, pero en este momento como estamos con un personal tan reducido, es imposible que la empresa se pare a ver una capacitación (...) En este momento a una Pymes les toca hacer de todo y con todo (...), veníamos de años muy difíciles, en donde la empresa no estaba bien capitalizada, en donde estaba teniendo una serie de pérdidas, entonces cuando una organización se crea, siempre se están esperando los resultados. (...). Lo resumiría en tiempo y en capacidad económica.

Empresa E:

Bueno, el primer limitante es el tema económico. Y el segundo limitante, es que generalmente en las Pymes tienen unas dinámicas organizacionales como que se van dando, en la práctica del ejercicio de cada uno y empíricamente se va generando una cultura. Y venir a cambiar como esas dinámicas hace como que la resistencia al cambio y la organización, los miembros de la organización se sientan amenazados. Entonces, a veces el dar reconocimientos al chico que se esforzó más en un trabajo, he que tuvieron que ejecutar 10, es como para ellos una amenaza. A veces no se concibe tanto como un estímulo, sino que no me reconocieron a mí, yo hice parte del proceso, yo también, a veces son las prácticas que denominamos que desde adentro se ve, o desde arriba se ve, o que desde el área de gestión humana se vea como un reconocimiento de una buena práctica organizacional puede que no (...). Cosas como que a veces implementar no necesariamente es un beneficio (...).

Revisando todas las respuestas, hay una constante importante que refieren las Pymes que es tiempo y dinero. Lo cual lo sustenta en gran medida Rodríguez, D, (2012), donde concluye en su investigación lo siguiente:

Para las pequeñas, los recursos limitados y el desconocimiento acerca de la potencialidad que tiene el recurso humano para generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas, las deja a la zaga sin posibilidades de crecimiento y desarrollo; adicionalmente, en las pequeñas empresas, otros aspectos de producción, finanzas y mercado tienen mayor relevancia que el de recursos humanos. (p. 221)

Afirman también, Calderón, Álvarez (2006) lo siguiente:

Se percibe una situación preocupante ante la imposibilidad de tener salarios competitivos debido a sus limitaciones de recursos, pero sobre todo porque no se encuentran mecanismos que compensen este nivel salarial en aspectos en los que pareciera haber potencialidad, como por ejemplo, mejora en mecanismos de participación, comunicación o calidad de la dirección.(p.43)

Jaramillo (2005), en donde argumenta con respecto a los obstaculizantes de las Pymes lo siguiente:

Las Mipymes no cuentan con un diagnóstico de necesidades, no tienen un plan establecido y previamente elaborado y no tienen presupuesto para desarrollar los programas. Lo que usualmente acostumbran hacer es que de acuerdo a los requerimientos de la empresa se capacitan los interesados. (p.134)

Sin embargo, contrario a las limitaciones de tiempo y dinero que manifiestan las Pymes, se puede ver durante todo el ejercicio investigativo, que ellas realizan prácticas de bienestar acordes a sus posibilidades para cumplir con sus objetivos. Esto lo reafirma Jaramillo (2005):

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.(p.107)

Sintetizando lo anterior, es de resaltar que existe un factor común como limitante mayor en las empresas participantes, que es el tiempo y el recurso económico, solo una de las empresas manifiesta una variable adicional que va enfocada a los cambios en la cultura organizacional, lo cual sería interesante en otra investigación ahondar en como influye el limitante cultural en las empresas de carácter Pymes.

CONCLUSIONES

El trabajo investigativo permitió caracterizar las prácticas de bienestar laboral que realizan las Pymes del Valle de Aburrá con el propósito de identificar su efecto en la calidad de vida y en la productividad de sus colaboradores. Por esto, la presente investigación indagó sobre las prácticas de bienestar laboral en empresas de carácter Pymes partiendo de los objetivos específicos propuestos que se desarrollaron desde las categorías planeación, generación de valor y estrategias de bienestar.

De acuerdo al trabajo realizado y al análisis de la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas, se logran identificar las prácticas de bienestar laboral que realizan las empresas Pymes del Valle de Aburrá que fueron participantes de esta investigación, en donde; prima la ausencia de la planeación estratégica enfocada a las prácticas de bienestar

laboral en sus organizaciones, desconociendo así la importancia que esto genera en el crecimiento empresarial y de dichos colaboradores.

Retomando el estado del arte planteado inicialmente podemos ver que las conclusiones tienen una semejanza a lo manifestado por Calderón, Álvarez (2006), cuando hablan de que las prácticas de gestión humana en las Pymes son intuitivas y no tienen sentido estratégico (p.43). Adicionalmente como lo dice Rodríguez (2012), argumentando que las Pymes en su mayoría no cuentan con un área de gestión humana, y por eso tienen prácticas informales, flexibles y deficientes que no van alineadas con la estrategia organizacional. (p.221)

En relación con las prácticas de bienestar laboral que realizan las empresas involucradas en el estudio, en su mayoría; desarrollan prácticas de bienestar laboral tanto monetarias como no monetarias a partir de la necesidad que vayan detectando en el día a día y los recursos económicos que tengan disponibles al momento. Adicionalmente se revela que las Pymes realizan prácticas de bienestar laboral, centrándose y enfocándose principalmente al ítem de beneficios e incentivos no económicos como celebraciones de fechas especiales, detalles, comunicación horizontal y agilidad entre procesos por su estructura organizacional y flexibilidad de tiempo.

Luego de analizar comparativamente las prácticas que generan valor para la organización en términos de calidad de vida y productividad, se encontró que las empresas Pymes del Valle de Aburrá que participaron de la investigación consideran que la ejecución de prácticas de bienestar laboral contribuye al mejoramiento de la calidad de vida del colaborador; de forma contraria, ocurre con la productividad, en donde la mayoría de las empresas no ven relación directa en que la ejecución de prácticas de bienestar traigan consigo una mejora en la productividad.

Cabe resaltar que las empresas de carácter Pymes, en su mayoría no tienen indicadores que ayuden a medir el impacto de las prácticas de bienestar laboral en la calidad de vida ni en la productividad, por lo tanto, no tienen argumentos que les ayuden a soportar el efecto que tienen las prácticas que realizan en pro del beneficio de sus colaboradores.

Por otro lado, las Pymes participantes identificaron estrategias de bienestar laboral que son susceptibles de adoptar en sus organizaciones que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida; más no en la productividad, entre las cuales proponen: Flexibilidad de tiempo, reconocimientos, celebraciones especiales, capacitaciones, formaciones de desarrollo personal, auxilios educativos y vacacionales y atenciones psicológicas. Sin embargo, la mayoría de ellas manifestó que al ser empresas de carácter Pymes se ven limitados en temas económicos y tiempo para poder ejecutarlas de la forma en que quisieran.

Otra de las afirmaciones importantes del planeamiento del problema se basaba en que las Pymes tenían ventajas que se podrían aprovechar al momento de realizar prácticas; y luego de los resultados analizados, se pudo comprobar y como lo asegura Camarena, Saavedra, (2018), que las Pymes tiene facilidad en canales de comunicación, cercanía y flexibilidad (p.11), que son oportunidades para el bienestar laboral.

En contraste con el estado del arte, luego de los resultados estudiados no se encontró evidencias suficientes sobre el argumento de Calderón, Murillo, Torres (2003) cuando sostienen que en las Pymes hay oportunidades de formación y promoción y que existe un interés porque los empleados participen de las decisiones organizaciones y tengan autonomía en su trabajo (p.126).

Durante la realización de este estudio se tuvo una limitación importante y era el conocimiento del bienestar laboral por las personas que desempeñan los roles de gestión humana en estas organizaciones, en algunas de ellas, al abordar el tema de bienestar laboral desconocían a que

se refería el término; por lo que en las entrevistas semiestructuradas se dio más claridad en el tema con ejemplos, que permitió que ellos se extendieran y otorgaran toda la información que se necesitaba recolectar.

Una de las experiencias que se tuvo con la aplicación de las entrevistas, fue que la categorización de Pymes dada por el gobierno nacional en número de ingresos anuales, abre la puerta a que empresas desde 7 empleados como es este caso, a empresas de 157 empleados entren en este marco, y por ende, se encuentra unas empresas con limitaciones más grandes que otras, refiriéndome puntualmente, a que la empresa entrevistada que tiene más empleados tiene una estructura consolidada y madura que soporta los procesos de gestión humana desde la formalización, mientras que en la empresa pequeña lo hacen los socios o dueños que no tienen formación en gestión humana. Por esta razón, se recomendaría para futuras investigaciones realizar este mismo estudio con una muestra más grande para Pymes con más de 100 empleados, para validar existe una tendencia con estas empresas que permita abarcar información más útil para estas organizaciones.

Finalmente, la utilidad práctica de los hallazgos encontrados permite a las Pymes tener una visión más amplia del bienestar laboral entendiendo que tienen oportunidades y limitantes particulares que se pueden estructurar de forma que trasciendan lo funcional y se enfoquen de manera genuina a la calidad de vida de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica SA.

Argüelles L, Quijano R, Fajardo M, Sahuí J, Magaña D. (2014). Estudio Experimental De La Calidad De Vida Laboral En Mipymes Turísticas. *Revista Global de Negocios*, v. 3 (1) p. 1-16, 2015.

Maslow, A. (2016). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Editorial Kairós.

Calderón G, Murillo S, Torres K (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, vol. 16, núm. 25, enero-junio, pp. 109-137. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Calderón Hernández, G., Montes Sáenz, A., & Tobón Mesa, M. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25

Calderón Hernández, G, Álvarez G Claudia M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, No. 142, Vol 42. 26-45.

Chavarro, D., Vélez, M. I., Tovar, G., Montenegro, I., Hernández, A., & Olaya, A. (2017). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación. *Documento de trabajo*, 1(0)

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

Camarena M, Saavedra M (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. México, D. F., México: Pearson. pp. 1–29

Capitán, A. L. H., Álvarez, S. G., Guevara, A. P. C., & Carranco, N. M. (2019). Los Objetivos del buen vivir. Una propuesta alternativa a los objetivos de desarrollo

sostenible. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo= Iberoamerican Journal of Development Studies*, 8(1), 6-57.

Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U. (2020). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.

Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84.

Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). Gestión de recursos humanos.

Gómez Vélez, Maria Alejandra. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá-Colombia, *Revista ciencias estratégicas*. Vol 18- No.24.225-236.

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista De Investigación En Psicología*, 14(2), 209-221.

Hernández, G. C. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(27), 57-72.

Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de administración*, 23(41).

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación.

Huerta PC, Pedraja L, Contreras S, Almodóvar P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. No. 4. (658 – 676)

Jaramillo Naranjo, Olga Lucía (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos *Pensamiento & Gestión*, núm. 18, julio, pp. 103-137.

López Suárez, Liliana Rocío; Tricás Peckler, Jesús, y Toledano O'Farril, Ruben (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 19-43.

Martín, M. Á. G. (2002). El bienestar subjetivo. *Escritos de psicología*, (6), 18-39.

Martinez M, Ros R. (2010). De la calidad de vida laboral a los riesgos psicosociales. Evaluación de la calidad de vida laboral. *Acciones e investigaciones sociales* Núm. 28 Pag. 5-55

Maslow, A. (1943). Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation).

Maturana, D., & Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-114.

Mipymes (2019). <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>

Monterroza H.(2019). Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. La república.

Ormel, J. , Lindenberg, SM , Steverink, N. y Verbrugge, LM (1999). *Subjective well-being and social production functions. Social indicators reseach.* 46 (1), 61-90

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed, versión 23.4 en línea. <https://dle.rae.es>, 22 de marzo del 2021.

Rodríguez Moreno, D. (2012): Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*. Vol. 31. No. 54.

Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.

Sánchez Silva, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa.

Santos, F. R. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *Reis*, 11-44.

¿Se preocupa tu empresa por tu bienestar social? (2013). *Especial Directivos*, 1636, 6–11.

Sen, A. (1999). El futuro del Estado de Bienestar. Documento extraído del portal web: www.lafactoriaweb.com.

Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4).

Seligman, M. E. (2016). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Océano exprés.

Somavía, J. (2014). *El trabajo decente: una lucha por la dignidad humana*. Organización Internacional del Trabajo.

Trujillo, R. A. S., Sarmiento, A. D. J. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-391

ANEXOS

ANEXO 1: CUADRO DE SÍNTESIS PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento
Prácticas de bienestar laboral que generan valor en la calidad de vida y en la productividad para organizaciones Pymes y sus colaboradores.	¿Cuáles son las prácticas de bienestar laboral que pueden implementarse en organizaciones de carácter Pymes y cómo generar valor en términos de productividad y calidad de vida de los colaboradores midiendo el efecto y los resultados?	<p>General</p> <p>Caracterizar las prácticas de bienestar laboral en Pymes del Valle de Aburrá con el propósito de identificar su efecto en la calidad de vida y en la productividad de sus colaboradores.</p> <p>Específicos</p> <p>Identificar las prácticas de bienestar laboral que realizan las empresas Pymes del Valle de Aburrá.</p> <p>Analizar comparativamente las prácticas que generan valor para la organización en términos de la productividad y el mejoramiento de calidad de vida.</p> <p>Identificar estrategias de bienestar laboral que contribuyan a la calidad de vida y la productividad susceptibles de adoptar en Pymes.</p>	<p>Antecedentes</p> <p>Bienestar: Una aproximación a su definición.</p> <p>Bienestar laboral como dinamizador de las prácticas de gestión humana.</p> <p>Productividad: Una aproximación a su definición.</p> <p>Importancia de las Pymes en Colombia.</p> <p>Efecto de la gestión humana en Pymes.</p> <p>Productividad como elemento clave para pequeñas y medianas empresas.</p>	<p>Cualitativo</p> <p>Descriptivo</p> <p>Transversal</p> <p>Estudio de caso</p>	5 líderes de empresas Pymes	<p>Entrevista semi estructuradas</p> <p>Categorías:</p> <p>1. Prácticas de bienestar laboral</p> <p>2. Generación de valor</p> <p>3. Estrategias de bienestar</p>	<p>Fase I: Contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis de resultados</p>

ANEXO 2: ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE PRÁCTICAS DE BIENESTAR LABORAL QUE GENERAN VALOR EN LA CALIDAD DE VIDA Y EN LA PRODUCTIVIDAD PARA ORGANIZACIONES PYMES Y SUS COLABORADORES.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE RASTREO /ANÁLISIS DE DATOS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS
Identificar las prácticas de bienestar laboral que realizan las empresas Pymes del Valle de Aburrá.	Prácticas de bienestar laboral	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un plan de bienestar estructurado para la organización y como lo establecen? • ¿Qué criterios tiene la organización en cuenta a la hora de diseñar el plan de bienestar?
		Monetarias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las prácticas de bienestar laboral que realiza la organización en términos monetarios?
		No Monetarias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las prácticas de bienestar laboral que realiza la organización en términos no monetarios?
Analizar comparativamente las prácticas que generan valor para la organización en términos de la productividad y el mejoramiento de calidad de vida.	Generación de valor	Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles prácticas de bienestar laboral considera que sus colaboradores valoran más? ¿Por qué? • ¿Tienen alguna medición o indicador que les ayude a medir el impacto de estas prácticas de bienestar en la calidad de vida de los colaboradores?
		Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles de las prácticas de bienestar laboral generan mayor valor en la productividad organizacional? ¿Por qué? • ¿Tienen alguna medición o indicador que les ayude a medir el impacto de estas prácticas de bienestar en productividad?
Identificar estrategias de bienestar laboral que contribuyan a la calidad de vida y la productividad susceptibles de adoptar en Pymes.	Estrategias de bienestar laboral	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles serían las prácticas de bienestar con las que actualmente no cuenta la organización que podrían aportar a la calidad de vida y a la productividad? ¿Por qué?
		Limitantes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles serían los limitantes organizacionales que impiden realizar las prácticas en la organización? ¿Por qué? • ¿Cuáles obstaculizadores encuentran a la hora de implementar las prácticas? ¿Por qué?

ANEXO 3: PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE PRÁCTICAS DE BIENESTAR LABORAL QUE GENERAN VALOR EN LA CALIDAD DE VIDA Y EN LA PRODUCTIVIDAD PARA ORGANIZACIONES PYMES Y SUS COLABORADORES.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad:

Cargo:

Antigüedad en la empresa:

Profesión:

Categoría 1: Planeación

1. ¿Existe un plan de bienestar estructurado para la organización y como lo establecen?
2. ¿Qué criterios tiene la organización en cuenta a la hora de diseñar el plan de bienestar?
3. ¿Cuáles son las prácticas de bienestar laboral que realiza la organización en términos monetarios?
4. ¿Cuáles son las prácticas de bienestar laboral que realiza la organización en términos no monetarios?

Categoría 2: Generación de Valor

1. ¿Cuáles prácticas de bienestar laboral considera que sus colaboradores valoran más?
¿Por qué?

2. ¿Tienen alguna medición o indicador que les ayude a medir el impacto de estas prácticas de bienestar en la calidad de vida de los colaboradores?
3. ¿Cuáles de las prácticas de bienestar laboral generan mayor valor en la productividad organizacional? ¿Por qué?
4. ¿Tienen alguna medición o indicador que les ayude a medir el impacto de estas prácticas de bienestar en productividad?

Categoría 3: Estrategias de bienestar laboral

1. ¿Cuáles serían las prácticas de bienestar con las que actualmente no cuenta la organización que podrían aportar a la calidad de vida y a la productividad? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles serían los limitantes organizacionales que impiden realizar las prácticas en la organización? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles obstaculizadores encuentran a la hora de implementar las prácticas? ¿Por qué?

ANEXO 4: DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol en ella como participantes.

Título del Trabajo de Investigación: Prácticas de bienestar laboral que generan valor en la calidad de vida y en la productividad para organizaciones pymes y sus colaboradores.

Investigador principal: Susana Zapata Betancur

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrolla en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación

· Al participar en este estudio el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.

· Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.

· Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____

Agradezco su sincera participación