



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Maestría en Gestión del Talento Humano

Plan de Bienestar y Retribución Emocional para CDA

Presenta:

Mónica Lizeth Espejo Soriano

Yenny Lizeth Lerma Hurtado

Isabella Moreno Baeza

Asesor:

Óscar Iván Gutiérrez Carvajal

Cali, Valle del Cauca, Colombia.

30 de abril, 2025

Resumen Ejecutivo

La presente propuesta desarrolla un modelo de bienestar laboral para los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) del suroccidente colombiano. Parte de la relevancia de implementar acciones de calidad de vida para fomentar y fortalecer el trabajo decente y enfocarse en prevenir enfermedades de orden mental y físico, promoviendo entornos de trabajo seguros y saludables, acompañado de la necesidad de estructurar acciones coherentes con las condiciones reales de los colaboradores, con base en el análisis de información cuantitativa y cualitativa obtenida mediante encuestas, entrevistas, observación directa y el análisis teórico, particularmente la teoría motivacional de Herzberg y los pilares del modelo PERMA de Seligman. Obteniendo como resultado, la identificación de cuatro dimensiones clave: salud física y mental, relacionamiento, balance vida laboral-vida personal y satisfacción laboral. A partir de estas, se propone un plan estandarizado y flexible que responde a las características comunes y específicas de cada CDA. La propuesta busca fortalecer la motivación, la retención del talento humano y el compromiso organizacional, con impacto positivo en la productividad y el clima laboral.

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	2
-------------------------	---

Tabla de Contenido.....	2
2. Justificación de Intervención.....	4
3. Contexto de Organización y Sector.....	7
4. Sustentación Teórica	10
5. Presentación de Propuesta de Valor	17
5.1 Objetivos	17
5.1.1 Objetivo general	17
5.1.2 Objetivos específicos	17
5.2 Metodología	18
5.3 Fuentes de Información.....	20
5.4 Técnicas e Instrumentos.....	21
5.4.1 Encuesta de caracterización sociodemográfica	21
5.4.2 Encuesta cuantitativa de satisfacción del programa de bienestar laboral en los CDA	24
5.4.4 Encuesta cualitativa de satisfacción del programa de bienestar laboral en los CDA	32
5.4.3 Entrevista semiestructurada al personal estratégico de los CDA	42
6. Diseño de Propuesta de Generación de Valor	48
6.1 Solución.....	48
6.2 Efectos esperados	51
6.3 Plan de acción.....	51

6.4 Lecciones Aprendidas	57
7. Acciones Futuras de Intervención	68
8. Ética de la Investigación	69
9. Referencias	70
10. Apéndices	73

2. Justificación de Intervención

Para el año 2024, Colombia se situaba entre los nueve países de la región con más riesgo de que su población pudiera padecer síndrome de burnout, un fenómeno caracterizado por agotamiento físico y mental, desapego emocional con relación al trabajo y baja eficacia, lo cual, lleva a efectos colaterales para quienes lo padecen, impactando en su

bienestar personal y relaciones sociales. Por lo cual, es menester de los empleadores, tomar medidas que aborden la situación y propendan entornos más saludables como parte de los derechos de los colaboradores (Acosta, 2024).

En complemento, de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el trabajo decente se reconoce como el acceso a un empleo con derechos que garanticen condiciones seguras y saludables, con remuneración justa, sin discriminación y protección social (Pacto Mundial, 2025). Por condiciones seguras y saludables, se encuentra una relación con la calidad de vida y las dimensiones que la conforman, entre ellas el bienestar laboral como parte de las acciones que contribuyen al objetivo.

Es por lo que se reconoce que el bienestar laboral tiene un impacto significativo en aspectos clave del rendimiento organizacional, como en el aumento de la satisfacción y la motivación, la retención del talento, el incremento de la productividad, un mejor clima organizacional, la reducción del estrés, el ausentismo y, problemas de salud física y mental (Calderón, Murillo, & Torres, 2003).

Además, atributos legales como el artículo 24 del Decreto Ley 156, por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado del 5 de agosto de 1998, estipula que el área de calidad de vida laboral debe estar amparada en programas que se ocupen de problemas y condiciones del bienestar de los colaboradores de forma tal que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional de manera prioritaria por parte de las entidades, para lo que se debe contar con el apoyo y participación de sus directivos.

Sin embargo, para que un modelo de bienestar sea eficiente, debe estar descrito en una estructura guía que garantice objetivos medibles y alcanzables, soportados en

necesidades y expectativa reales de los colaboradores, estandarizados en forma, tiempo y aplicación. Acción que en la actualidad no se está llevando a cabo en los Centros de Diagnóstico Automotor (en adelante CDA), toda vez que las acciones de bienestar que se están implementando, se hacen de manera fortuita de acuerdo con las condiciones que se vayan prestando, lo que no garantiza la aplicación de un plan estructurado que abarque de manera integral aspectos fundamentales para los colaboradores y contribuya a la prevención, el cuidado e impacte en la motivación y fortalezca la productividad.

Por lo cual, el objetivo principal de este proyecto es establecer las bases para el desarrollo de un modelo de bienestar dirigido a los colaboradores que desempeñan sus funciones en los CDA, buscando fortalecer la fidelización del personal, incrementar su nivel de motivación y satisfacción, potenciar su productividad y prevenir la aparición de resultados deficientes asociados a riesgos de carácter psicosocial. Esta propuesta se llevará a cabo mediante el análisis y la interpretación de datos relacionados con el recurso humano de siete CDA del suroccidente de Colombia, para tomar decisiones fundamentadas en la gestión de talento y mejorar el desempeño organizacional.

El enfoque de este modelo de bienestar no solo se centra en optimizar las condiciones laborales de los colaboradores en los CDA, sino también en promover un ambiente laboral más saludable, satisfactorio y propicio para el desarrollo individual y colectivo. Se busca crear una estrategia integral que atienda a las necesidades emocionales, físicas y profesionales de los colaboradores, con el fin de maximizar su compromiso, su sentido de pertenencia y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

3. Contexto de Organización y Sector

La revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes (en adelante, denominada RTMyEC) es una actividad de obligatorio cumplimiento que deben garantizar los propietarios, poseedores o tenedores de todos los vehículos automotores que transiten por el territorio nacional; esto nace de acuerdo con lo definido en la ley 769 de 2002, donde se estipula el Código Nacional de Tránsito Terrestre. (Ley 769, 2002, art. 28, art. 50, art. 51, art. 52).

Los Centros de Diagnóstico Automotor son los entes estatales o privados destinados a la realización de las revisiones técnico-mecánicas y del control ecológico de vehículos automotores que transiten por el territorio nacional, conforme a las normas técnicas legales vigentes para la prestación del servicio de inspección. (Ley 769, 2002, art. 53)

Este proceso garantiza que los vehículos que transitan por el territorio nacional cumplan con las normas técnicas legales vigentes para la prestación del servicio de inspección.

La primera revisión técnico-mecánica para vehículos se realiza según el siguiente esquema, para vehículos livianos y pesados de uso particular se efectúa a los 5 años desde la fecha de matrícula, los vehículos livianos y pesados de uso público deben revisarse a los dos años desde la fecha de matrícula, para motocicletas la revisión se realiza a los dos años desde la fecha de matrícula. Los CDA se dividen en diferentes clases según tipologías de vehículos, clase A se enfoca en motocicletas, clase B abarca vehículos livianos, motocarros, tricimotos con líneas adicionales para motocicleta, clase C está designado a vehículos pesados, articulados con opciones para motocicletas, clase D cubre una amplia gama de

vehículos desde livianos hasta pesados incluyendo motocarros y tricimotos. A continuación, se describe cada uno de los CDA que sirvieron para esta investigación:

- CDA Bajo Cauca se encuentra ubicado en el municipio de Caucasia, Antioquia es clase D se encarga de realizar revisión técnico mecánicas a vehículos livianos y pesados, cuenta con 15 colaboradores aproximadamente.
- CDA Certiexpress se encuentra ubicado en la ciudad de Cartago, es clase D realiza revisiones a vehículos livianos y motocicletas, cuenta con dos sedes, tiene 13 colaboradores aproximadamente por sede.
- CDA Cartago se encuentra ubicado en la ciudad de Cartago, es clase D realiza revisiones a vehículos livianos y motocicletas, cuenta con aproximadamente 15 colaboradores.
- CDA Guadalajara se encuentra ubicado en la ciudad de Buga, es clase A Realiza revisiones solo a motocicletas, cuenta con 15 colaboradores aproximadamente.
- CDA las Palmas se encuentra ubicado en la ciudad de Palmira, es clase D realiza revisiones a vehículos livianos, pesados y motocicletas, cuenta con 13 colaboradores aproximadamente.
- CDA Guadalajara Norte se encuentra ubicado en la ciudad de Buga, es clase D realiza revisiones a vehículos livianos pesados y motocicletas, cuenta con 15 colaboradores aproximadamente.
- CDA Revicenter se encuentra ubicado en la ciudad de Cartago, es clase A realiza revisiones solo para motocicletas y cuenta con 12 colaboradores aproximadamente.

Los CDA para poder operar y prestar el servicio de RTMyEC deberán estar habilitados por el Ministerio de Transporte; entre las condiciones que deben cumplir estos entes, se establece que el CDA deberá contar con:

Certificado vigente de acreditación emitido por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia ONAC, en el cual se declare la competencia del CDA como organismo de inspección tipo A dentro del Subsistema Nacional de la Calidad para llevar a cabo la RTMyEC, de conformidad con lo dispuesto en las Normas Técnicas Colombianas NTC 5375 de 2012 y NTC 5385 de 2011. (Resolución 3768, 2013, art. 6, p.5)

Los CDA serán habilitados por tiempo indefinido, pero deberán someterse a evaluaciones anuales de seguimiento por parte del ONAC y, de acuerdo con los resultados de estas evaluaciones, el Ministerio de Transporte decidirá si mantiene o retira la habilitación del CDA. (Resolución 3768, 2013, art. 8, art. 9, art. 11)

Los CDA deben obtener y mantener la acreditación ante el ONAC, garantizando el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO/IEC 17020 de 2012 “Evaluación de la conformidad. Requisitos para el funcionamiento de diferentes tipos de organismos que realizan la inspección” y los criterios de aplicación específicos para el sector establecidos en el documento CEA 4.1-01 versión 3 “Criterios específicos de acreditación para centros de diagnóstico Automotriz – Norma ISO/IEC 17020:2012”.

Actualmente, se encuentran acreditados 752 Centros de Diagnóstico Automotor por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, sin embargo, muchos de los CDA acreditados cuentan dentro de su alcance con dos (2) o hasta diez (10) sedes ubicadas en diferentes zonas, ciudades o departamentos, lo cual permite establecer que realmente

existen más de 800 establecimientos de comercio a lo largo del territorio nacional.

(Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, 2017)

4. Sustentación Teórica

Históricamente, antes de la Segunda Guerra Mundial, el bienestar laboral había tenido una concepción asistencialista que ha consistido en el desarrollo de programas focalizados a mejorar aspectos morales y mentales del trabajador mediante acciones como la entrega de beneficios materiales más que a modificar condiciones laborales que trasciendan en estrategias que incrementen la satisfacción y propendan el desarrollo humano integral en la organización (Hernández, et al. 2003).

Es por lo que el bienestar laboral ha evolucionado, y la sociedad demanda entornos de trabajo saludables y motivadores. Estos definiéndose como aquellos donde se colabora para mejorar continuamente las condiciones laborales, protegiendo así la salud, la seguridad, la sostenibilidad del ambiente de trabajo y el bienestar de los trabajadores (OMS, 2010).

Actualmente, el bienestar laboral se puede definir como el estado de satisfacción y equilibrio que experimentan los empleados, influenciado por factores físicos, psicológicos y sociales que influyen en la calidad de vida laboral. Según Warr (1990), este bienestar incluye un sentido de logro, desarrollo de habilidades y buenas relaciones interpersonales, creando un ambiente propicio para el crecimiento personal y profesional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) enfatiza que el bienestar laboral va más allá de la ausencia de riesgos; implica promover condiciones que mejoren la calidad de vida de los trabajadores (OIT, 2016). Abarcando aspectos como reconocimiento, autonomía y, equilibrio entre trabajo y vida personal desde un enfoque integral.

El mismo ha adquirido relevancia al abarcar aspectos más amplios que la compensación económica. Según Hernández et al. (2003), el bienestar está vinculado a relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y oportunidades de desarrollo personal, así como el balance entre la vida personal y laboral. Para asegurar un entorno saludable, las organizaciones deben diseñar estrategias que incluyan liderazgo efectivo, cultura positiva y programas que promuevan la salud física y mental. En resumen, el bienestar laboral es una construcción dinámica que responde a las necesidades cambiantes tanto de empleados como de organizaciones. Requiere un compromiso estratégico por parte de la dirección para crear un ambiente donde los trabajadores se sientan valorados y apoyados en su desarrollo integral.

A este concepto se suma el de calidad de vida, que si bien no cuenta con una definición específica debido a su multidimensionalidad, abarca principalmente: la relación motivacional del colaborador con el trabajo, el balance entre la vida personal y laboral, la satisfacción laboral, la productividad, condiciones socioeconómicas, bienestar físico, mental y social, relacionamiento, nivel de involucramiento del colaborador en funciones organizacionales, autonomía sobre los puestos de trabajo, desarrollo integral, estrategias de optimización de procesos, liderazgo, condiciones físicas del ambiente de trabajo, la visión del trabajador como un recurso que contribuye en el desarrollo de la organización, seguridad y estabilidad del empleo, prevención de riesgos laborales, reconocimiento, comunicación, beneficios, desarrollo de programas que contribuyan a la formación, entre otras (Tomás y Torres, 2002).

Dimensiones que, en suma, según Srivastava y Kanpur (2014) constituyen un conjunto de principios enmarcados en la satisfacción, motivación, participación y compromiso que desarrollan y experimentan los colaboradores, dando como resultado la

calidad de vida laboral. Por lo que se puede interconectar el bienestar como un aporte al desarrollo de la calidad de vida del colaborador que, cobra mayor importancia toda vez que un entorno que descuida el bienestar puede enfrentar problemas como estrés, ansiedad, ira, entre otros que impactan en la salud mental y física, a la vez genera efectos como disminución de la productividad, aumento del ausentismo y ambiente de trabajo poco saludable.

Además, descuidar el bienestar impacta en la motivación y la productividad, elementos centrales para las organizaciones, así como los componentes técnicos y psicosociales; por lo cual, desarrollar estrategias enfocadas al bienestar, no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye a un ambiente equilibrado donde los empleados alinean sus metas personales con los objetivos organizacionales con ocasión del vínculo existente entre la satisfacción de necesidades básicas como competencia y conexión social enmarcada en la teoría de la Autodeterminación, que relaciona un alto nivel de bienestar con un mayor nivel de motivación y compromiso (Deci y Ryan, 2000).

Las disposiciones actuales sobre el bienestar laboral se fundamentan en conceptos clave como la motivación, que se abordan desde diversas teorías. La motivación se entiende como la fuente de impulsos y deseos que generan comportamientos específicos. Una de las teorías más reconocidas es la de Maslow (1943) quien clasifica las necesidades humanas en cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. Según Maslow, las necesidades básicas deben ser satisfechas antes de que se pueda aspirar a satisfacer las más complejas en el contexto laboral, esto implica que los trabajadores deben cubrir sus necesidades fundamentales para poder avanzar hacia metas más elevadas (Araya y Pedreros, 2013).

En la misma línea, Alderfer (1969) propone una visión más simplificada de la motivación, dividiéndola en tres categorías: bienestar físico, relaciones interpersonales y crecimiento personal. McClelland, según Cueva (2018), también identifica tres ejes motivacionales principalmente sociales: el logro (reconocimiento y distinción), el poder (la necesidad de controlar el comportamiento de los demás) y la afiliación (relaciones personales).

Por otra parte, Herzberg en el año 1959 distingue entre dos tipos de factores que influyen en la motivación: los factores intrínsecos que generan satisfacción, como el trabajo en sí mismo y los factores extrínsecos, aquellos cuya ausencia puede causar insatisfacción, como las condiciones laborales, la relación con el jefe y el salario (Merchán y Vera, 2022). El componente de higiene que expone esta teoría se relaciona a todas aquellas condiciones básicas de los empleos que generan estabilidad: un salario justo, condiciones de trabajo seguras a nivel físico y mental, políticas empresariales justas y relaciones interpersonales saludables. En el componente motivacional, expone su énfasis en la motivación intrínseca como el reconocimiento, la responsabilidad, el logro personal, un trabajo interesante y estimulante (Madero, 2019). Factores que, en conjunto, componen la satisfacción laboral y son el eje del bienestar.

Compilado el concepto de bienestar laboral en su inmersión dentro de la calidad de vida y la importancia de la motivación como base de su desarrollo, de acuerdo con Donaldson, et al. (2022), autores como Seligman han planteado marcos de referencia como el PERMA para planteamientos de modelos de bienestar, este incluye cinco pilares:

- **Emociones positivas:** experimentación de emociones positivas
- **Compromiso:** involucrarse activamente en actividades de la vida

- **Relacionamiento:** establecimiento de relaciones positivas
- **Significado:** encontrar un propósito en las acciones que se realizan
- **Logro:** sentirse experto en un área de interés y alcanzar metas importantes.

Planteamientos que más adelante, se complementaron de cuatro nuevos componentes que contribuyen al bienestar laboral y constituyeron el marco PERMA+4: 1) Salud física: relacionada con aspectos funcionales, biológicos y psicológicos; 2) Mentalidad: definida por una visión optimista de crecimiento; 3) Entorno laboral: condiciones físicas del entorno laboral y 4) Seguridad económica: compuesta por la estabilidad financiera para el cubrimiento de necesidades individuales (Donaldson, et al., 2022).

Fundamentado en lo descrito, es crucial la implementación de programas de bienestar en los CDA en contribución de entornos laborales saludables; diferentes sustentos reflejan la importancia de la implementación de acciones de bienestar en el ámbito laboral, relacionando resultados en el impacto de la productividad, el clima y la satisfacción; para el contexto del sector automotor, no se identifica resultados puntuales y directamente relacionados de investigaciones previas, sin embargo, se observa que otros CDA en el contexto colombiano, han identificado la necesidad de implementar procesos de bienestar en sus equipos, tal es el caso del Centro Diagnóstico Automotor De Caldas Limitada en el 2022, que diseña la implementación de un plan de bienestar e incentivos para mantener los niveles de calidad de vida laboral, el cual se desarrolla desde la medición de clima laboral y la batería de riesgo psicosocial y el Centro de Diagnóstico Automotor del Valle Limitada, que también en el año 2022, ajusta a su plan estratégico 2018-2023, un programa

institucional de Bienestar Social e Incentivos, orientado a la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores.

Ambos modelos se encaminan a ofrecer un plan de bienestar que incluyan aspectos como: calidad de vida laboral, deporte, recreación, salud física y mental, cultura, reconocimiento, incentivos, beneficios, protección y servicios sociales, celebraciones especiales que impactan en la experiencia, involucrar la familia y, el balance vida personal y laboral. Estos aspectos cumplen con lo relacionado en las teorías sobre motivación y además con la normatividad colombiana vigente, que establece la importancia de un programa de bienestar laboral como impacto positivo en la experiencia de los colaboradores de los Centros de Diagnóstico Automotriz.

Para esta propuesta de valor, partiendo del análisis de las teorías motivacionales, particularmente la de Herzberg, el marco de referencia PERMA, PERMA+4 y las similitudes con otros modelos de bienestar de CDA del territorio colombiano, se plantea enfatizar en cuatro ejes inicialmente: salud mental y física, relacionamiento, balance vida laboral – vida personal y, satisfacción laboral.

Por una parte, la salud física y mental, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud se relaciona con un estado bienestar físico, mental y social, que involucra, la ausencia de la enfermedad y, la prevención de esta, complementada con el bienestar psicológico que es multidimensional y se refiere a la capacidad de crecimiento personal, con indicadores positivos que, si son bajos, pueden desencadenar problemas de salud mental (Rivera et al., 2018). El relacionamiento, visto como el establecimiento de vínculos que desarrollan los colaboradores de una organización en un ambiente de respeto y confianza. Balance vida personal – vida laboral, relacionada con la capacidad de

compaginar armoniosamente las responsabilidades laborales con la vida personal.

Finalmente, satisfacción laboral, vista como la actitud que tiene el individuo hacia su trabajo (Díaz et al., 2023).

Lo cual se relacionaría con el modelo PERMA de la siguiente manera:

- Dimensión de Salud Física y Mental con el pilar de Compromiso, como reflejo de participar de manera fluida en actividades de la vida.
- Relacionamiento con el pilar de Relaciones, desde la pertinencia del establecimiento de vínculos positivos soportados en confianza y respeto.
- Balance vida laboral – vida personal, con el pilar de Emociones Positivas en las que se equilibran diferentes dimensiones de las áreas de ajuste de los seres humanos.
- Satisfacción laboral, con relación a los pilares de Significado y Logro, interconectando la experiencia de sentir dominio con relación a un interés particular, alcanzando metas, desafíos y logros que generan la sensación de estar conectado con servir y alcanzar un propósito mayor.

En resumen, desde la sustentación teórica se comprende que el bienestar laboral es una construcción integral y dinámica, que abarca diferentes factores motivacionales, emocionales, físicos y sociales que impactan en la vida del trabajador, reconociéndolo como eje central del desarrollo organizacional. Las teorías mencionadas anteriormente no solo justifican, sino que orientan la propuesta de valor de implementar estrategias estructuradas que promuevan entornos saludables y productivos en los CDA.

5. Presentación de Propuesta de Valor

5.1 Objetivos

5.1.1 Objetivo general

Establecer en el término de 7 meses un modelo de bienestar integral centrado en la persona, desde el análisis de las necesidades emocionales, físicas, profesionales, las características individuales y las condiciones laborales de los colaboradores de los Centros de Diagnóstico Automotriz: CDA Certiexpres, CDA Guadalajara Centro, CDA Guadalajara Centro Norte, CDA Las Palmas, CDA Revicenter, CDA Nuestro Cartago SAS y CDA Bajo Cauca, buscando fortalecer la fidelización del personal para disminuir los índices de rotación, incrementar su nivel de motivación y potenciar su desarrollo individual y colectivo.

5.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre el estado actual de las acciones de bienestar en los CDA, desde la aplicación de instrumentos de orden cualitativo y cuantitativo que permitan identificar, las acciones vigentes, las necesidades frente a acciones de bienestar y la caracterización de la población.
- Analizar los resultados obtenidos identificando las características organizacionales de cada CDA, la identificación de población y las líneas de acción posibles para el establecimiento del modelo.
- Proponer un modelo de bienestar como propuesta de valor, ajustado a las características de los CDA y sus colaboradores.

5.2 Metodología

La propuesta de valor se desarrolló a partir de un ejercicio de investigación con metodología mixta y diseño de investigación no experimental de tipo transversal descriptivo. Se aplicó una encuesta de caracterización sociodemográfica mediante un formulario de Google, los resultados se procesaron a partir de la frecuencia absoluta y el porcentaje de respuesta de cada ítem, esto permitió identificar las características generales de la población, la distribución de esta de acuerdo con sus rasgos y la viabilidad de acciones partiendo de la información recopilada.

La encuesta mixta de satisfacción sobre los planes de bienestar se planteó desde la teoría motivacional de los dos factores de Herzberg, toda vez que para el diagnóstico general de los CDA con relación al bienestar, se inicia por el análisis de las opciones que ofrece el entorno como espacio de trabajo, para ser más exactos las posibilidades que tiene cada CDA para ofrecer acciones de bienestar; desde lo higiénico entendiéndose como las condiciones básicas necesarias cuya ausencia genera insatisfacción y lo motivacional, como los factores complementarios cuya presencia genera motivación y compromiso, estos últimos haciendo alusión a las condiciones del trabajo.

De este modo, el planteamiento de los ítems se dividió en la valoración de factores higiénicos en aspectos como: condiciones físicas del entorno laboral, relación con supervisores y compañeros, políticas, administración, salario y beneficios; mientras que los factores motivacionales, se agruparon en los ítems correspondientes al logro, reconocimiento, trabajo interesante, sentido del propósito, responsabilidad, crecimiento, relaciones positivas y sentido de pertenencia. En el Apéndice B, se describe la relación de cada ítem con el factor de la teoría motivacional respectivamente.

Con relación a los datos cuantitativos, se hizo una división de ítems por cuatro dimensiones: Salud Física y Mental, Relacionamiento, Balance Vida Laboral / Vida Personal y Satisfacción Laboral, de forma inicial, la primera división tuvo 8 ítems, en secuencia 16, 7 y 12 las siguientes, lo cual, en el análisis de datos, se identificó como un error en el planteamiento de la encuesta, por ello se filtraron y dejaron para el análisis los ítems de más valor para comprender cada dimensión.

Determinados los resultados, se procesaron identificando el promedio y desviación estándar de cada ítem, el primero permitió obtener la tendencia central, equivalente al valor típico de cada respuesta, es decir el nivel percepción de satisfacción de las acciones de bienestar, y el segundo, la distribución de los datos para identificar la variabilidad o dispersión de estos alrededor de la media, con el fin de comprender que tan viable era proponer un plan estándar para todos los CDA y en qué apartados se debía personalizar más la propuesta, en este punto, la desviación estándar no demostró mayor dispersión y sugirió que la dimensión de Balance Vida Personal / Vida Laboral fuera la más cercana a una personalización de algunos CDA, sin embargo, su valor no fue significativo y la personalización de esta dimensión se sugerirá para acciones futuras, por el momento el resultado permite la estandarización de un plan inicial. Este análisis se hizo por cada dimensión del conjunto de los CDA y comparativamente entre ellos.

Por su parte, en cuanto a los datos cualitativos, únicamente se hizo una pregunta abierta por cada dimensión, obteniendo 280 datos del total de las cuatro dimensiones de una muestra de 70 personas, estas respuestas se analizaron ingresando la base de datos a un procesador de inteligencia artificial denominado ChatGPT, el programa clasificó las respuestas en categorías temáticas, tanto por la generalidad de los datos como por cada uno de los CDA, obtenidos los resultados, teniendo en cuenta que la herramienta es inteligencia

artificial y existe la posibilidad de error al cruzar los datos de forma inconsistente, se adquirió la información y se contrastó o con una lectura comparativa por parte de las evaluadoras, notándose similitud en las categorías que se hubiesen hecho en cualquier otro programa, por lo cual se utilizó como base la categorización temática y se procedió con el análisis de resultados en un comparativo entre los siete CDA e individualmente, ofreciendo la posibilidad de la homogeneidad de las acciones para el plan de acción.

Además, identificadas las categorías temáticas se solicitó en ChatGPT, relacionar cada una con la teoría motivacional de Herzberg, para identificar si las sugerencias de los colaboradores se inclinaban más hacia factores higiénicos o motivacionales, con la posibilidad de reconocer en qué aspectos se debe enfatizar desde lo ambiental en los CDA.

Finalmente, la entrevista semiestructurada con los directivos de los CDA, se aplicó 10 preguntas básicas mediante reuniones virtuales y presenciales, de cada una se hizo un análisis de las respuestas obtenidas y la observación directa de una de las investigadoras que permitió consolidar una descripción de la realidad actual de los planes de bienestar y la expectativa sobre la viabilidad de implementación de una propuesta futura.

5.3 Fuentes de Información

Para comprender el problema del bienestar laboral en los CDA, se consultaron diversas fuentes. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos con el fin de identificar las condiciones y actividades de bienestar actualmente existentes, recopilar información sobre los índices de rotación y ausentismo, así como explorar el nivel de interés de los directivos en la implementación de un modelo estructurado de bienestar.

Se recolectaron y analizaron datos tanto cuantitativos como cualitativos a través de una encuesta a 70 colaboradores de 7 CDA, incluyendo características sociodemográficas y

encuestas sobre el estado del bienestar laboral. Estos datos se complementaron con entrevistas abiertas que permitieron profundizar en la experiencia de los trabajadores y áreas críticas para el diseño del modelo del plan de bienestar.

También se revisaron documentos normativos como el Decreto 1567 de 1998 y guías emitidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) las cuales nos sirvieron como referencia para alinear la propuesta de bienestar con los estándares internacionales y entender el contexto operativo de los CDA.

Además, se consultaron fuentes académicas y digitales, como teorías motivacionales (Herzberg, Maslow, PERMA) y artículos especializados, así como información de sitios web oficiales. Toda esta información sirvió de base para identificar las causas del problema, evaluar su impacto y sustentar teóricamente la propuesta de un modelo de bienestar integral.

5.4 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos utilizados para la comprensión del estado actual de los planes de bienestar para la estructura de esta propuesta consistieron en una encuesta de caracterización sociodemográfica, una encuesta mixta de satisfacción sobre bienestar laboral aplicada a todos los CDA participantes, una entrevista semiestructurada a los directivos de los CDA y la observación directa de una integrante del equipo que a trabajo de la mano de estas empresas.

5.4.1 Encuesta de caracterización sociodemográfica

Se implementó una encuesta de caracterización sociodemográfica de la población para identificar aspectos generales como: lugar de trabajo, tipo de contrato, edad, género, estado civil, tipo de vivienda, escolaridad, conformación del núcleo familiar, personas a

cargo, uso del tiempo libre y medios de transporte de uso diario; esto con el objetivo reconocer la población de los CDA y así ajustar el modelo del plan de bienestar a las características de la población.

Tabla 1

Características sociodemográficas de los colaboradores de los CDA

CDA en el que desarrolla sus funciones	Respuestas	Promedio
CDA Bajo Cauca	8	12%
CDA Cartago	10	14%
CDA Certiexpress	12	17%
CDA Guadalajara	10	14%
CDA Guadalajara Norte	12	17%
CDA Las Palmas	8	12%
CDA Revicenter	10	14%
Tipo de cargo		
Administrativo	22	31%
Operativo	48	69%
Ciudad donde desempeña sus labores		
Caucasia	8	12%
Cartago	28	40%
Buga	22	31%
Palmira	8	12%
Calarcá	4	5%
Tipo de contratación		
Indefinido	58	83%
Contrato prestación de servicios	1	1%
Termino fijo a 1 año	11	16%
Antigüedad en el CDA		
Menos de 1 año	23	33%
De 1 año a 5 años	30	43%
De 5 a 10 años	8	11%
De 10 a 15 años	7	10%
Más de 15 años	2	3%
Edad		
18 a 27 años	22	32%
28 a 37 años	29	41%
38 a 47 años	16	23%
48 años o más	3	4%

Género		
Masculino	46	66%
Femenino	24	34%
Estado Civil		
Soltero (a)	37	53%
Unión libre	18	26%
Casado (a)	14	20%
Separado (a)	1	1%
Tipo de vivienda		
Propia	13	18%
Arrendada	43	62%
Familiar	12	17%
Compartida con otros familiares	2	3%
Escolaridad		
Secundaria	12	17%
Técnico / Tecnológico	23	33%
Pregrado	29	41%
Posgrado	6	9%
Número de personas a cargo		
Ninguna	26	37%
1 – 3 personas	41	59%
4 a 6 personas	2	3%
Más de 6 personas	1	1%
Número de Hijos		
0	32	46%
1	25	36%
2	10	14%
3	3	4%
Uso del tiempo libre		
Otro trabajo	12	17%
Labores domésticas	12	17%
Recreación y deporte	22	32%
Estudio	19	27%
Tiempo de calidad en familia	5	7%
Práctica algún deporte		
Sí	42	60%
No	28	40%
Tiene mascota		
Sí	40	57%
No	30	43%
Medios de transporte entre casa y trabajo (ida y vuelta)		

Caminando	5	7%
Vehículo propio	40	57%
Vehículo de un tercero	6	9%
Servicio público	12	17%
Bicicleta	7	10%

La población de los Centros de Diagnóstico Automotor, como características laborales, se concentra mayoritariamente en Cartago, el tipo de cargo predominante es el operativo con contrato a término indefinido y el 76 % de las personas tiene menos de 5 años en la empresa. En características personales y familiares, el rango de edad dominante es de 18 a 37, el género dominante es el masculino, la escolaridad predomina en pregrado, la mayor parte de la población es soltera y solo el 46 % no tiene hijos, su tipo de vivienda en un 62 % es en arriendo, el 63 % tiene entre 1 y 3 personas a cargo, el 57 % tiene mascota y el mismo porcentaje se desplaza al trabajo en vehículo propio mientras que el restante en medios como servicio público, bicicleta, vehículo compartido o caminado. El uso de tiempo libre se concentra en recreación y deporte y el 60 % practica algún deporte.

De lo cual se puede concluir que la planta de colaboradores es joven, con una buena base educativa y miras de formación, desarrollo y fidelización, complementaria para desarrollo de habilidades. Predominantemente, hay personal masculino, las personas viven en arriendo y esto puede ser señal para beneficios en un plan de bienestar. Existen intereses entre actividades físicas y recreativas, así como por el balance entre la vida laboral y los intereses personales y familiares. Finalmente, favorabilidad a propuesta de acciones de movilidad sostenible por las mismas características en movilidad.

5.4.2 Encuesta cuantitativa de satisfacción del programa de bienestar laboral en los CDA

La encuesta cuantitativa se utilizó como un instrumento de recolección de datos para medir la satisfacción laboral de los colaboradores de los siete CDA, esta se aplicó por medio de un formulario de Google en el que se evaluaron 4 dimensiones: Salud Física y

Mental, Relacionamiento, Balance Vida Laboral/Vida Personal y Satisfacción Laboral, a través de ítems descritos como afirmaciones en los que los colaboradores debían responder en una escala de 1 a 5 donde: 1 es Totalmente en desacuerdo, 2 - En desacuerdo, 3 - Parcialmente de acuerdo - Parcialmente en desacuerdo, 4 - De acuerdo y 5 - Totalmente de acuerdo, su nivel de satisfacción frente a las actividades de Bienestar que se realizan en el CDA respectivo. En la primera dimensión se aplicaron 8 ítems 9, 7 y 8, respectivamente en las siguientes áreas de valoración.

Una vez aplicada la encuesta, se analizaron los datos con los siguientes resultados:

Tabla 2

Encuesta cuantitativa de satisfacción del bienestar laboral - Dimensión de Salud Física y Mental de los 7 CDA

Ítem	1	2	3	4	5	Promedio	Desviación estándar
1. Me siento satisfecho con relación a los programas de salud física que tengo en mi trabajo.	9	9	10	25	17	3,46	1,33
2. Me siento satisfecho con relación a los programas de salud mental que tengo en mi trabajo.	11	7	19	22	11	3,21	1,28
3. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	0	3	11	24	32	4,21	0,86
4. Mi esfuerzo y trabajo adicional es reconocido por mi jefe	0	7	11	28	24	3,99	0,95
5. Mi jefe es consciente de que	1	4	12	26	27	4,06	0,96

pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo							
6. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	0	0	5	29	36	4,44	0,62
7. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	1	6	12	27	24	3,96	0,99
8. Todas las personas, indistintamente de su cargo, reciben un buen trato	0	0	3	22	38	4,40	0,73
Total						3,97	0,68

Nota. La escala de respuesta en la encuesta tipo likert puntúa de la siguiente manera: 1 - Totalmente en desacuerdo, 2 - En desacuerdo, 3 - Parcialmente de acuerdo - parcialmente en desacuerdo, 4 - De acuerdo y 5 - Totalmente de acuerdo.

Respecto a la Salud Física y Mental, el promedio general puntuó en 3,97 con una desviación estándar relativamente baja de 0,68, lo que demuestra un consenso casi uniforme entre los colaboradores de todos los CDA encuestados. Se evidencia diferencias entre salud física y mental, encontrando la necesidad de reforzar más las actividades relacionadas con salud mental dada sus puntuaciones más bajas y mayor dispersión de los datos.

Tabla 3

Encuesta cuantitativa de satisfacción del bienestar laboral - Dimensión de

Relacionamiento de los 7 CDA

Ítem	1	2	3	4	5	Promedio	Desviación estándar
1. Cómo se siente respecto a la colaboración y compañerismo de los miembros de su equipo	0	3	21	24	22	3,93	0,88

2. Qué tan satisfecho se siente con las actividades proporcionadas por el CDA para fomentar la socialización con sus compañeros	3	8	21	18	20	3,63	1,13
3. Aquí se evita el favoritismo	6	2	10	25	27	3,93	1,18
4. Celebramos eventos especiales	1	9	11	14	35	4,04	1,13
5. En este lugar los compañeros se preocupan por los demás	1	3	17	33	16	3,86	0,86
6. Este es un lugar acogedor para trabajar	0	3	6	21	40	4,4	0,81
7. A los nuevos integrantes del equipo, se les hace sentir bienvenidos	1	2	8	19	40	4,36	0,89
8. En mi trabajo existe un sentimiento de familia o equipo	1	4	15	23	27	4,01	0,97
9. Siento que puedo contar con mis compañeros cuando necesito ayuda	0	4	17	22	27	4,03	0,92
Total						4,02	0,71

Nota. La escala de respuesta en la encuesta tipo likert puntúa de la siguiente manera: 1 - Totalmente en desacuerdo, 2 - En desacuerdo, 3 - Parcialmente de acuerdo - parcialmente en desacuerdo, 4 - De acuerdo y 5 - Totalmente de acuerdo.

En la dimensión de Relacionamiento, el promedio general puntuó en 4,02 con una desviación estándar moderada de 0,71, lo que evidencia que, a pesar de que el promedio sea alto, hay diversidad en la percepción de las acciones relacionadas con integración y favoritismo, dada su alta dispersión, significa que mientras unas personas se sienten más integradas otras experimentan una percepción de exclusión o falta de equidad, demostrando la necesidad de acciones de cohesión más sistemáticas.

Tabla 4

Encuesta cuantitativa de satisfacción del bienestar laboral - Balance Vida Laboral / Vida

Personal de los 7 CDA

Ítem	1	2	3	4	5	Promedio	Desviación estándar
1. Puedo dedicar tiempo a otras actividades diferentes del entorno laboral de forma satisfactoria.	7	6	10	26	21	3,69	1,25
2. En este lugar se aprecia y respeta la importancia del tiempo en familia	3	6	10	28	23	3,88	1,08
3. Mis tiempos de descanso y vacaciones son respetados	2	1	10	25	32	4,2	0,93
4. En mi lugar de trabajo se involucra a mi familia en las actividades que realiza satisfactoriamente.	6	12	18	17	17	3,38	1,25
5. Cuando debo atender una necesidad personal, puedo coordinar mi tiempo libre para atenderla	1	4	14	19	32	4,1	1,00
6. En mi lugar de trabajo me impulsan a equilibrar mi vida personal con la laboral	2	8	14	23	23	3,81	1,09
7. Mi jefe se interesa en mí como persona y no solo trabajador	0	8	10	23	29	4,04	1,00
Total						3,87	0,76

Nota. La escala de respuesta en la encuesta tipo likert puntúa de la siguiente manera: 1 - Totalmente en desacuerdo, 2 - En desacuerdo, 3 - Parcialmente de acuerdo - parcialmente en desacuerdo, 4 - De acuerdo y 5 - Totalmente de acuerdo.

En la dimensión de Balance Vida Laboral – Vida Personal, la desviación fue más alta que en otras dimensiones debido a que la puntuación fue de 0,76 y el promedio 3,87, esto es indicador de una variabilidad significativa en la percepción de equilibrio entre la vida personal y laboral, particularmente con relación a las actividades que involucran la familia y el tiempo que se puede dedicar para asuntos personales toda vez que demuestra una marcada dispersión, asociada seguramente a sedes y cargos, lo que sugiere focalizar acciones con mayor personalización de acuerdo a cada CDA y flexibilización de estrategias.

Tabla 5

Encuesta cuantitativa de satisfacción del bienestar laboral - Dimensión de Satisfacción

Laboral de los 7 CDA

Ítem	1	2	3	4	5	Promedio	Desviación estándar
1. Mis logros y mi trabajo son reconocidos	1	4	21	29	15	3,75	0,90
2. Me siento satisfecho con los beneficios y compensaciones que recibo en mi trabajo	0	6	13	28	23	3,97	0,92
3. Es posible recibir reconocimientos especiales	2	6	13	27	22	3,87	1,04
4. Cuando hay cambios y asuntos importantes la organización me	0	7	13	24	26	3,98	0,97

	mantiene informado							
5.	Me indican claramente las expectativas sobre mi trabajo	0	3	15	28	24	4,04	0,85
6.	Siento que puedo hablar con mi jefe de forma fácil y accesible	0	1	13	23	33	4,25	0,80
7.	En mi trabajo se hace una buena distribución y coordinación del personal	2	3	14	25	26	4	1
8.	En mi lugar de trabajo tengo formación o diversas formas de desarrollo para crecer	2	8	13	17	30	3,92	1,15
Total		3,97						0,68

Nota. La escala de respuesta en la encuesta tipo likert puntúa de la siguiente manera: 1 - Totalmente en desacuerdo, 2 - En desacuerdo, 3 - Parcialmente de acuerdo - parcialmente en desacuerdo, 4 - De acuerdo y 5 - Totalmente de acuerdo.

Finalmente, con relación a la Satisfacción Laboral, el promedio fue de 3,97 y de manera similar a la dimensión de Salud Física y Mental, la desviación estándar con puntuación de 0,68 fue baja, lo cual refiere que a nivel general en los CDA la percepción en satisfacción laboral es generalizada, demostrando que hay una valoración positiva a mantener e implementar acciones para la comunicación con los jefes, la claridad de las funciones y el reconocimiento. Sin embargo, acciones como acceder a actividades de formación y a oportunidades de desarrollo de acuerdo con las características de cada CDA con base en que hubo mayor dispersión en estos ítems para generar un bienestar más equitativo, puede ser relevante.

Tabla 6

Encuesta cuantitativa de satisfacción del bienestar laboral - Comparativo por dimensión y entre cada CDA

Centro de Diagnóstico Automotor	Salud Física y Mental	Relacionamiento	Balance Vida Laboral / Vida Personal	Satisfacción Laboral
CDA Guadalajara Norte	4,48	4,58	4,15	4,50
CDA Cartago	4,25	4,26	3,97	3,76
CDA Revicenter	4,11	3,78	3,99	3,93
CDA Certiexpress	3,85	3,90	4,05	4,04
CDA Guadalajara	3,83	4,40	3,77	4,26
CDA Bajo Cauca	3,73	3,89	4,18	3,91
CDA Las Palmas	3,23	3,03	2,75	3,14
Total, general	3,97	4,02	3,87	3,97

Nota. La tabla demuestra los resultados del promedio general por cada dimensión de acuerdo con cada uno de los CDA encuestados, teniendo en cuenta la calificación en escala de 1 a 5 de la encuesta tipo likert.

En el análisis comparativo entre los CDA clasificado por las dimensiones de bienestar laboral: Salud Mental y Física, Relacionamiento, Balance Vida Laboral/Vida Personal y Satisfacción Laboral. Interpretado en una escala de satisfacción de 1 a 5, donde 1 representa un nivel muy bajo de acuerdo y 5 un nivel muy alto de acuerdo. Se reconoce que:

- En la dimensión de Salud Mental y Física, la mayor puntuación la obtuvo el CDA Guadalajara Norte con 4,48 y la puntuación más baja la obtuvo el CDA Las Palmas con 3,23, respecto a los otros CDA, se encuentran por encima del promedio, con excepción de Certiexpress, Guadalajara y Bajo Cauca lo cual indica que algunos CDA requieren complementar sus acciones de autocuidado, pausas activas y programas de salud física y emocional.
- En la dimensión de Relacionamiento, el CDA con mayor puntuación fue Guadalajara Norte (4,58) y el más bajo Las Palmas (3,03), los otros CDA se mantuvieron en un promedio superior a 4,02 excepto Revicenter, indicando que

posiblemente se deba enfocar estrategias para mejorar la integración y disminuir los niveles de tensión en el equipo.

- Balance Vida Laboral / Vida Personal, demuestra una alta percepción de satisfacción en el CDA Bajo Cauca (4,18) y una puntuación baja en Las Palmas (2,75). El promedio general en esta dimensión fue el más débil en comparación con las otras, dada su calificación de 3,87 por lo cual, es importante implementar mejores estrategias para generar mejor percepción de balance, particularmente en los CDA: Las Palmas, Guadalajara y Certiexpress.
- En Satisfacción Laboral, el CDA Guadalajara Norte (4,50) obtuvo el promedio más alto y el CDA Las Palmas (3,14) el más bajo. Esta dimensión parece estar estrechamente vinculada al resto de las dimensiones, reafirmando que el CDA Las Palmas tiene un foco de atención prioritario a nivel general.

5.4.4 Encuesta cualitativa de satisfacción del programa de bienestar laboral en los CDA

La encuesta de carácter cualitativo se implementó como un complemento de la encuesta cuantitativa, el objetivo fue identificar acciones puntuales que los colaboradores quisieran ver implementadas en cada dimensión a través de la pregunta: Respecto a *(nombre de la dimensión)* ¿Qué acciones le gustaría ver implementadas en su CDA? De este modo, tener mayor cercanía en el planteamiento del plan de bienestar a las acciones esperadas de los colaboradores.

Tabla 7

Encuesta cualitativa de satisfacción del bienestar laboral – Categorización por dimensión de todos los CDA

Dimensión	Categorías temáticas	Comentarios
------------------	-----------------------------	--------------------

Salud Física y Mental	1. Actividades físicas, recreativas y deportivas	“jornadas deportivas”, “eventos de deporte”, “apoyo en gym”
	2. Emociones y bienestar emocional	“trabajo de emociones”, “charlas sobre emociones”, “capacitaciones de emociones”
	3. Pausas activas y manejo del estrés	“pausas activas”, “más pausas activas”, “pausas para el estrés”
Relacionamiento	1. Trabajo en equipo	“talleres de trabajo en equipo”, “capacitación trabajo en equipo”
	2. Encuentros y actividades colectivas de integración	“eventos donde nos unan más”, “encuentros entre todos” “más integración”, “ser más compañeristas”, “más unión”
	3. Ambiente laboral y comunicación interpersonal	“compañerismo”, “comunicación”, “mejora de relaciones”
Balance vida personal / vida laboral	1. Actividades diferentes de esparcimiento	“hobbies”, “beneficios”, “reconocimientos o incentivos”
	2. Actividades con familia o mascotas	“actividades de recreación con la familia”, “algo con mascotas”
	3. Tiempo y flexibilidad laboral	“mejorar los tiempos del horario laboral”, “más tiempo para otras cosas”
Satisfacción Laboral	1. Reconocimiento	“empleado del mes”, “el mejor trabajador”
	2. Comunicación y claridad organizacional	“comunicación”, “mejorar comunicación”
	3. Formación	“Aprender más”

Nota. La tabla demuestra la categorización de las respuestas de todos los CDA a la pregunta: ¿Qué acciones por cada dimensión le gustaría que fueran implementadas en el CDA?

De acuerdo con el análisis cualitativo, respecto a las sugerencias de los colaboradores para complementar las acciones de bienestar, se identifica que:

- Salud Física y Mental: se evidencian sugerencias de acciones relacionadas al bienestar emocional y el manejo del estrés con actividades como pausas activas, jornadas de salud y, formación en manejo emocional y autocuidado.

- Relacionamento: se sugiere acciones que fortalezcan el compañerismo, la empatía y la comunicación para el fortalecimiento de vínculos, sobresale la solicitud de actividades grupales que fortalezcan la unión y el trabajo colaborativo.
- Balance vida personal / vida laboral: es una de las dimensiones en las que más se evidencia oportunidades de mejora a nivel general en los CDA, particularmente por la necesidad de mejor percepción del tiempo para actividades diferentes, la flexibilidad e implementación de actividades con familia y mascotas.
- Satisfacción laboral: a nivel general, las solicitudes se focalizan en acciones de reconocimiento, formación y mejorar la comunicación, acciones simbólicas de reconocimiento como fortalecimiento de la satisfacción desde lo relacional, simbólico y emocional.

Obtenidas las categorías temáticas, se identificó que había una relación con la teoría de los dos factores de Herzberg, en cuanto a los factores higiénicos, desde: las condiciones de trabajo seguras y cómodas, con acciones de pausas activas, espacios de descanso y gestión de estrés; las relaciones interpersonales, enmarcadas en mejorar la comunicación y el compañerismo; las políticas organizacionales y supervisión con actividades como la estructuración de planes formales de bienestar y, salario y beneficios, con aspectos como incentivos.

Respecto a factores motivacionales, se identificó: el reconocimiento dadas las peticiones de fomentar acciones como el empleado del mes o felicitaciones por logros; la responsabilidad evidenciada en deseo de mayor autonomía y participación en decisiones, crecimiento y desarrollo profesional, con acciones enfocadas en formación y aprendizaje continuo y, el trabajo mismo, desde las actividades que contengan intereses personales (hobbies, familia, mascotas) para fomentar mayor sentido de pertenencia.

Tabla 8

Encuesta cualitativa de satisfacción del bienestar laboral – Categorización por dimensión de Salud Física y Mental – Comparativo de los 7 CDA

CDA	Categorías temáticas	Comentarios
Guadalajara Norte	1. Estrategias para el bienestar emocional	“Más estrategias para manejo bajo presión” “Charlas sobre bienestar y salud mental”
	2. Espacios de descanso y recreación	“Tener espacios de descanso climatizado y cómodo, con zonas de juegos para actividades grupales”
Cartago	1. Orientación y apoyo emocional	“Orientación y ayuda con psicología”
	2. Recreación y Salud física preventiva	“Charlas de cuidado físico” “Actividades recreativas” “Pausas activas”
Revicenter	1. Charlas y educación emocional	“Charlas sobre emociones” “Cómo dormir bien”
	2. Manejo del estrés y pausas activas	“Manejo del estrés” “Pausas”
Certiexpress	1. Orientación y apoyo emocional	“Trabajo de emociones” “Charlas de autocritica y mejora”
	2. Actividad física y pausas activas	“Actividades deportivas” “Pausas activas grupales” “Convenio con algún gimnasio” “Mejoramiento de equipos para proceder a hacer el trabajo más rápido y no tener que aguantar tanto calor”
Guadalajara	1. Orientación y apoyo emocional	“Capacitaciones de emociones” “Programar espacios para escuchar situaciones emocionales que puedan afectar la tranquilidad”
	2. Pausas activas	“Pausas activas entre jornadas laborales” “Actividades de relajación y manejo del estrés”
Bajo Cauca	1. Orientación y conocimiento en salud mental	“Charlas y/o espacios para hablar, con profesionales” “Orientación en temas de psicología”
	2. Actividades recreativas y físicas frecuentes	

Las Palmas	1. Pausas activas y manejo del estrés	“Pausas para el estrés”
	2. Apoyo emocional y reconocimiento de necesidades	“Charlas de salud mental y emocional” “Charlas sobre temas distintos al laboral”

Nota. La tabla demuestra la categorización de las respuestas de todos los CDA a la pregunta: Respecto a la Salud Física y Mental ¿Qué acciones le gustaría ver implementadas en su CDA?.

Tabla 9

Encuesta cualitativa de satisfacción del bienestar laboral – Categorización por dimensión de Relacionamento – Comparativo de los 7 CDA

CDA	Categorías temáticas	Comentarios
Guadalajara Norte	1. Trabajo en equipo	“Encuentros entre todos” “Actividades grupales que permitan conocer más de los compañeros”
	2. Integración entre sedes	“Eventos donde nos unan más a las dos sedes” “Actividades grupales y combinar el personal entre las sedes”
Cartago	1. Integración grupal	“Actividades fuera del trabajo” “Integraciones”
	2. Trabajo en equipo y comunicación	“Más integración y trabajo en equipo” “Relaciones entre áreas”
Revicenter	1. Actividades grupales y unión	“Tener un poco de empatía” “Más trabajo en equipo” “Talleres de trabajo en equipo”
Certiexpress	1. Trabajo en equipo	“Formación en trabajo en equipo” “Mejora de relaciones de cargos medios con los subalternos”
	2. Integración grupal	“Más integración” “Salidas”
Guadalajara	1. Integración grupal	“Compañerismo, compartir a tratar a todos por igual”
	2. Formación y dinámicas de grupo	“Dinámicas que fortalezcan habilidades”
Bajo Cauca	1. Espacios de integración y esparcimiento colectivo	“Encuentros” “Que uno pueda compartir”

	2. Trabajo en equipo	“Hace falta más unión” “Talleres de trabajo en equipo”
Las Palmas	1. Evaluación y mejora de comportamientos	“Examinar el comportamiento de los compañeros”
	2. Trabajo en equipo y colaboración	“Estar más conectados” “Fomentar trabajo en equipo” “Talleres de trabajo en equipo”

Nota. La tabla demuestra la categorización de las respuestas de todos los CDA a la pregunta: Respecto al Relacionamiento ¿Qué acciones le gustaría ver implementadas en su CDA?.

Tabla 10

Encuesta cualitativa de satisfacción del bienestar laboral – Categorización por dimensión

de Balance Vida Personal/Vida Laboral – Comparativo de los 7 CDA

CDA	Categorías temáticas	Comentarios
Guadalajara Norte	1. Actividades de equilibrio personal-laboral	“Actividades” “El tiempo libre”
Cartago	1. Flexibilidad en el tiempo y tiempo para ocio personal	“Tiempo para mí” “Poder descansar más” “Jornada más flexible”
	2. Conciliación familia-trabajo	“Tiempo para la familia”
Revicenter	1. Actividades con familia y mascotas	“Actividades en familia” “Mascotas”
	2. Celebraciones y días especiales	“El día del cumpleaños”
Certiexpress	1. Eventos grupales	“Más eventos con los compañeros” “Encuentros entre todos” “Organizarnos mejor”
	2. Tiempo para la vida personal	“Buscar formas en las que nos quede más fácil salir temprano” “Más actividades con familia”
Guadalajara	1. Actividades con familia y mascotas	“Más cosas con la familia” “Hacer algo para mascotas”
	2. Trabajo en equipo para balance laboral	“Fortalecimiento del trabajo en equipo”
Bajo Cauca	1. Actividades con familia y mascotas	“Actividades de recreación con la familia” “Algo con mascotas”

Las Palmas	2. Actividades de recreación y hobbies personales	“Actividades de esparcimiento” “Hobbies”
	1. Integraciones y actividades variadas	“Promover hobbies” “Más tiempo para otras cosas”
	2. Reconocimiento de beneficios existentes o deseados	“Beneficios”

Nota. La tabla demuestra la categorización de las respuestas de todos los CDA a la pregunta: Respecto al Balance Vida Personal/Vida Laboral ¿Qué acciones le gustaría ver implementadas en su CDA?.

Tabla 11

Encuesta cualitativa de satisfacción del bienestar laboral – Categorización por dimensión de Satisfacción Laboral – Comparativo de los 7 CDA

CDA	Categorías temáticas	Comentarios
Guadalajara Norte	1. Integración y actividades colectivas	“Más actividades de integración”
	2. Formación y desarrollo profesional	“Capacitación en servicio al cliente, relaciones personales y trabajo en equipo”
Cartago	1. Reconocimiento y valoración	“Reconocer el esfuerzo” “Buen ambiente”
	2. Comunicación interna	“Ser escuchado” “Comunicación más directa”
Revicenter	1. Reconocimiento y valoración	“Felicitaciones al mejor empleado”
	2. Comunicación y escucha activa	“Sentirse escuchado” “Comunicación”
	3. Oportunidades de formación	“Formación”
Certiexpress	1. Reconocimiento y valoración	“Muy bien en este aspecto”
	2. Comunicación interna	“Hablemos el mismo idioma, a veces las cosas cambian de un momento a otro...”
	3. Actividades de formación	“Actividades de formación”
Guadalajara	1. Reconocimiento y motivación	“Sacar el mejor del mes” “Brindar reconocimientos y exaltaciones”
	2. Mejoras en condiciones de trabajo	“Horario menos extenso los sábados” “Mejorar comunicación”
Bajo Cauca	1. Reconocimiento y motivación	“Reconocimiento” “Felicitaciones por lo que se hace bien” “El empleado del mes”
	2. Comunicación interna	“Comunicarnos más”
	3. Crecimiento y aprendizaje	“Aprender más cosas”

Las Palmas	1. Reconocimiento	“Reconocer más” “El mejor empleado”
	2. Crecimiento profesional y formación	“Acciones de crecimiento profesional”
	3. Organización y comunicación interna	“Más orden” “Mejorar comunicación”

Nota. La tabla demuestra la categorización de las respuestas de todos los CDA a la pregunta: Respecto a la Satisfacción Laboral ¿Qué acciones le gustaría ver implementadas en su CDA?.

De acuerdo con la categorización temática, a nivel cualitativo fue posible identificar que en cada CDA su población sugiere lo siguiente en cada dimensión:

CDA Bajo Cauca: Con relación a Salud Física y Mental, se evidencia interés en espacios que promuevan el bienestar emocional, como charlas con profesionales, orientación psicológica y actividades físicas, incluyendo pausas activas y jornadas deportivas. En el Relacionamiento existe un enfoque en el fortalecimiento de la integración entre las sedes, con actividades grupales para el trabajo colaborativo, eventos de encuentros y espacios para conocerse mejor. Con relación a Balance Vida Laboral / Vida Personal se sugiere la desconexión laboral a través de actividades donde se integre la familia. Finalmente, en Satisfacción Laboral, proponen programas de reconocimiento, oportunidades de aprendizaje y mejorar la comunicación en el equipo de trabajo.

CDA Cartago: En Salud Física y Mental, sugieren realizar pausas activas y espacios recreativos y culturales, reflejando el deseo de desconexión física y emocional durante la jornada laboral. Para Relacionamiento, los comentarios apuntan a mejorar la interacción entre los equipos a través de actividades grupales, espacios de integración y mayor comunicación. En la dimensión Balance Vida Laboral / Vida Personal, mencionan querer espacios con familia, compañeros, actividades con mascotas e incluso ajustes en el horario laboral para favorecer la integración personal y laboral. Por último, con relación a Satisfacción Laboral, los comentarios apuntan a la necesidad de contar con incentivos,

mayor reconocimiento y oportunidades de formación, buscando fortalecer el desarrollo profesional y el compromiso.

CDA Certiexpress: En Salud Física y Mental, destacan la necesidad de implementar pausas activas, charlas sobre manejo emocional y actividades deportivas. También se sugiere el acceso a gimnasios o convenios similares, así como manejo de infraestructura para manejar el calor y equipos inadecuados. En Relacionamento, existe llamados a mejorar el ambiente laboral, especialmente entre niveles jerárquicos. Se mencionan actividades grupales, charlas y capacitaciones como posibles acciones que mejoren las habilidades de respeto y convivencia. Con relación al Balance Vida Laboral / Vida Personal, proponen espacios para salir más temprano, mayor organización del tiempo y actividades con la familia. Finalmente, en Satisfacción Laboral, se identifica la necesidad de mejorar la comunicación para que exista mayor claridad y generar espacios de formación continua para fortalecer la motivación.

CDA Guadalajara: En Salud Física y Mental se menciona la importancia de contar con espacios para expresar los sentimientos y emociones, proponen capacitaciones sobre el manejo emocional y salud mental. En cuanto a Relacionamento, sugieren fortalecer el compañerismo a través de dinámicas de integración, talleres de trabajo en equipo y actividades lúdicas con compañeros. Varias personas indican tener un buen balance de vida-trabajo, otros mencionan querer que la compañía organice eventos con la familia y tener una flexibilidad horaria. Finalmente, en Satisfacción Laboral, reconocen que les gustaría tener una jornada laboral menos extensa el sábado y que sus triunfos sean celebrados y reconocidos.

CDA Guadalajara Norte: En la dimensión Salud Física y Mental, les gustaría que se fortaleciera el bienestar emocional y físico con pausas activas, actividades de relajación,

capacitaciones sobre manejo de estrés y espacios de descanso con aire acondicionado. En Relacionamiento, se resalta el deseo en mejorar la integración entre las dos sedes, mediante actividades grupales, talleres, y dinámicas de equipo. En Balance Vida Laboral/Vida Personal, hay sugerencias como eventos con la familia, organización del tiempo y actividades para mascotas. Para la última dimensión que es Satisfacción Laboral, se destacan necesidades como mejorar la comunicación, dar reconocimientos por buen desempeño y generar capacitaciones en las diferentes áreas de la compañía.

CDA Las Palmas: En la dimensión de Salud Física y Mental se sugieren espacios educativos tales como charlas de salud emocional, pausas activas, y actividades para manejar el estrés. En Relacionamiento, se destaca la necesidad de fomentar mayor unión e integración del equipo de trabajo mediante talleres de trabajo en equipo y eventos de integración. En la dimensión Balance Vida Laboral/Vida Personal, destacan ideas como promover hobbies, dar más tiempo libre y realizar actividades diferentes e integradoras con el equipo de trabajo. En Satisfacción Laboral, se hace énfasis en la necesidad de mayor reconocimiento, tanto a través de iniciativas como “el mejor empleado” como con acciones de crecimiento profesional. También se mencionan oportunidades de mejora en la comunicación interpersonal.

CDA Revicenter: En Salud Física y Mental, se evidencia la importancia del bienestar emocional y físico, mostrando disposición para actividades tales como pausas activas y talleres con expertos en psicología. En Relacionamiento se busca mejorar el trabajo en equipo, promover el compañerismo, y fomentar la empatía y el compromiso mediante integraciones y talleres grupales. Balance Vida Laboral / Vida Personal, proponen acciones puntuales como tiempo libre en cumpleaños, actividades con familia, con mascotas, y apoyo para ir al gimnasio. Finalmente, en Satisfacción Laboral, se mencionan

ideas como reconocimiento al mejor empleado, felicitaciones, formación, y mejoras en la comunicación internas.

Dado el análisis, se puede concluir que, pese a que existen diferencias entre cada CDA, se puede partir de un modelo de bienestar general como base para todos, toda vez que las categorías no son tan distantes en cuando a las sugerencias de los colaboradores como acciones de mejora por cada dimensión.

5.4.3 Entrevista semiestructurada al personal estratégico de los CDA

Se diseñó una entrevista semiestructurada que contó con una base de 10 preguntas abiertas aplicadas de forma directa, en algunos casos precisamente y otros con apoyo virtual, a los directivos con influencia en la aplicación de actividades en los CDA. El objetivo se desarrolló alrededor de extraer conclusiones significativas y construir un modelo de plan de bienestar organizacional que responda a las necesidades reales de los colaboradores y su aplicación sea viable en el futuro.

Tabla 12

Entrevista semiestructurada al personal estratégico - CDA Bajo Cauca

Pregunta	Respuesta
¿Cuentan con un plan de bienestar documentado?	No
¿Qué acciones de bienestar desarrollan en la actualidad?	• La ARL IP y, la caja de compensación, les realizan actividades recreativas, pausas activas, formación en salud psicológica, vacunación, nutrición, entre otras. • Paseo de fin de año • Convenio con GYM • Beneficio educativo
¿Cuentan con caja de compensación?	SI
¿Qué porcentaje de rotación tienen?	0.02
¿Qué porcentaje de ausentismo tienen?	0.02
¿Quién es el encargado de las actividades de bienestar?	Líder técnica encargada de Bienestar y SST

¿Realiza encuesta de valoración de clima?	SI hace dos años
¿Realiza encuesta de valoración de riesgo psicosocial?	No
¿Qué les gustaría implementar como actividades de bienestar según los colaboradores?	Actividades recreativas con la familia
¿Considera importante implementar el plan de bienestar en su CDA?	Muy importante

Nota. Información obtenida a través de entrevista realizada al Líder Técnico y encargado de SST

Tabla 9

Entrevista semiestructurada al personal estratégico - CDA Revicenter

Pregunta	Respuesta
¿Cuentan con un plan de bienestar documentado?	No
¿Qué acciones de bienestar desarrollan en la actualidad?	• La ARL IP y, la caja de compensación, les realizan actividades recreativas, pausas activas, formación en salud psicológica, vacunación, nutrición, entre otras. • Paseo de fin de año • Convenio con GYM • Beneficio educativo
¿Cuentan con caja de compensación?	SI
¿Qué porcentaje de rotación tienen?	0.02
¿Qué porcentaje de ausentismo tienen?	0.02
¿Quién es el encargado de las actividades de bienestar?	Líder técnica encargada de Bienestar y SST
¿Realiza encuesta de valoración de clima?	SI hace dos años
¿Realiza encuesta de valoración de riesgo psicosocial?	No
¿Qué les gustaría implementar como actividades de bienestar según los colaboradores?	Actividades recreativas con la familia
¿Considera importante implementar el plan de bienestar en su CDA?	Muy importante

Nota. Información obtenida a través de entrevista realizada al Líder Técnico

Tabla 10

Entrevista semiestructurada al personal estratégico - CDA Certiexpres

Pregunta	Respuesta
¿Cuentan con un plan de bienestar documentado?	No
¿Qué acciones de bienestar desarrollan en la actualidad?	• Ancheta de fin de año • Se ha hecho actividades esporádicas de nutrición y seguridad con la caja de compensación
¿Cuentan con caja de compensación?	SI
¿Qué porcentaje de rotación tienen?	0.5
¿Qué porcentaje de ausentismo tienen?	0.2
¿Quién es el encargado de las actividades de bienestar?	Encargada de SST
¿Realiza encuesta de valoración de clima?	No
¿Realiza encuesta de valoración de riesgo psicosocial?	No
¿Qué les gustaría implementar como actividades de bienestar según los colaboradores?	* Celebraciones * Reconocimientos * Acciones dónde se tenga presente la familia
¿Considera importante implementar el plan de bienestar en su CDA?	SI
<i>Nota.</i> Información obtenida a través de entrevista realizada al Líder Técnico	

Tabla 11

Entrevista semiestructurada al personal estratégico - CDA Guadalajara

Pregunta	Respuesta
¿Cuentan con un plan de bienestar documentado?	No
¿Qué acciones de bienestar desarrollan en la actualidad?	• Jornadas de vacunación • Actividades estilo de vida saludable • % por actividad física colaborador • % por lúdicos hijos • % por educación • Beneficio póliza bolívar • Beneficio desplazamiento ecológico • Reconocimiento empleado del mes • Paseo y ancheta fin de año
¿Cuentan con caja de compensación?	SI
¿Qué porcentaje de rotación tienen?	0.01
¿Qué porcentaje de ausentismo tienen?	0.0

¿Quién es el encargado de las actividades de RRHH bienestar?	
¿Realiza encuesta de valoración de clima?	SI
¿Realiza encuesta de valoración de riesgo psicosocial?	SI
¿Qué les gustaría implementar como actividades de bienestar según los colaboradores?	Actividades de salud mental
¿Considera importante implementar el plan de bienestar en su CDA?	SI
<i>Nota.</i> Información obtenida a través de entrevista realizada a la Gerente	

Tabla 12

Entrevista semiestructurada al personal estratégico - CDA Guadalajara Norte

Pregunta	Respuesta
¿Cuentan con un plan de bienestar documentado?	No
¿Qué acciones de bienestar desarrollan en la actualidad?	• Actividades estilo de vida saludable • % por actividad física colaborador • % por lúdicos hijos • % por educación • Beneficio póliza bolívar • Beneficio desplazamiento ecológico • Reconocimiento empleado del mes
¿Cuentan con caja de compensación?	SI
¿Qué porcentaje de rotación tienen?	0.0
¿Qué porcentaje de ausentismo tienen?	0.0
¿Quién es el encargado de las actividades de RRHH bienestar?	
¿Realiza encuesta de valoración de clima?	SI
¿Realiza encuesta de valoración de riesgo psicosocial?	SI
¿Qué les gustaría implementar como actividades de bienestar según los colaboradores?	Actividades de Salud mental
¿Considera importante implementar el plan de bienestar en su CDA?	SI
¿Cuentan con un plan de bienestar documentado?	No
<i>Nota.</i> Información obtenida a través de entrevista realizada a la Gerente	

Tabla 13

Entrevista semiestructurada al personal estratégico - CDA Las Palmas

Pregunta	Respuesta
¿Cuentan con un plan de bienestar documentado?	No
¿Qué acciones de bienestar desarrollan en la actualidad?	• Sesiones informativas virtuales de diversos temas cada 4 meses • Cena de fin de año con obsequio de vino y galletas
¿Cuentan con caja de compensación?	Sí. Colmena
¿Qué porcentaje de rotación tienen?	0.8
¿Qué porcentaje de ausentismo tienen?	0.1
¿Quién es el encargado de las actividades de bienestar?	Líder Técnico
¿Realiza encuesta de valoración de clima?	No
¿Realiza encuesta de valoración de riesgo psicosocial?	No
¿Qué les gustaría implementar como actividades de bienestar según los colaboradores?	* Beneficios * Reconocimiento * Actividades físicas * Paseos para la familia, que los tengan más en cuenta
¿Considera importante implementar el plan de bienestar en su CDA?	SI

Nota. Información obtenida a través de entrevista realizada al Líder Técnico

Tabla 14

Entrevista semiestructurada al personal estratégico - CDA Cartago

Pregunta	Respuesta
¿Cuentan con un plan de bienestar documentado?	No
¿Qué acciones de bienestar desarrollan en la actualidad?	• Paseo a mitad y fin de año
¿Cuentan con caja de compensación?	SI
¿Qué porcentaje de rotación tienen?	0.1
¿Qué porcentaje de ausentismo tienen?	0.05
¿Quién es el encargado de las actividades de bienestar?	Gerente / Dueña

¿Realiza encuesta de valoración de clima?	No
¿Realiza encuesta de valoración de riesgo psicosocial?	SI
¿Qué les gustaría implementar como actividades de bienestar según los colaboradores?	*No hay reconocimiento, pero los colaboradores se sienten escuchados y valorados *Les gustaría actividades para reducir estrés, agotamiento físico, mental y apoyo para quienes quieran estudiar
¿Considera importante implementar el plan de bienestar en su CDA?	SI

Nota. Información obtenida a través de entrevista realizada al Gerente

Tabla 15

Percepción sobre el bienestar organizacional en los CDA

CDA	Síntesis de respuesta
CDA A	"El bienestar es clave para reducir la rotación de personal"
CDA B	"Celebramos cumpleaños y hacemos integraciones anuales"
CDA C	"No contamos con un plan formal, pero hacemos actividades espontáneas".

Nota. Citas textuales extraídas de la entrevista realizadas a líderes técnicos y gerentes

Al realizar un análisis comparativo entre los CDA, se evidencia que en ninguno existe plan de Bienestar y solo cuentan con algunas actividades esporádicas que pueden estar enmarcadas como beneficios. Los CDA donde existe menos beneficios el índice de rotación y de ausentismo es más alto, todos los CDA cuenta con caja de compensación, pero muy pocos conocen sus beneficios, en la mayoría el cargo que maneja las acciones de gestión humana son los Líderes Técnicos muchos de ellos sin la formación requerida para tal gestión y la mayoría no realizan evaluación de clima ni valoración de riesgo psicosocial.

Se identifica que los directivos conocen que el sentir de la mayoría de los colaboradores es que puedan ser reconocidos, escuchados, valorados, que tengan en cuenta a su familia en las actividades de la empresa, actividades para reducir el estrés y

agotamiento físico y todos los CDA consideran muy importante implementar el plan de bienestar y están dispuestos a invertir en su implementación. Adicionalmente, comparativamente, los CDA Guadalajara Norte y Centro, poseen mejores indicadores de rotación y ausentismo (0%) y son los CDA con mayores programas y beneficios que están justificados en las encuestas de clima y riesgo psicosocial, toda vez que hacen parte de los 4 que las aplican.

En suma, las acciones de bienestar en los CDA son informales, no sistematizadas, y muchas veces tercerizadas, existe una necesidad clara de crear programas que respondan a las dimensiones emocional, familiar y formativa del colaborador y posiblemente, un plan de bienestar bien estructurado aumentará la motivación, retención y sentido de pertenencia organizacional.

6. Diseño de Propuesta de Generación de Valor

6.1 Solución

El establecimiento de este modelo surgió de la importancia descrita por medios internacionales sobre el cuidado y la protección de los colaboradores en entornos de trabajo, además del complemento de teorías motivacionales y el modelo PERMA que resaltan aspectos fundamentales para las acciones de bienestar; la evaluación se sustentó principalmente desde la teoría motivacional de dos factores de Herzberg con el objetivo de visualizar de manera general la relación de los colaboradores con las acciones de bienestar ofrecidas por los CDA, es decir, la comprensión de los factores externos que influyen en el bienestar y son condicionados por el entorno laboral.

El plan de acción se relacionó con mayor profundidad desde los resultados obtenidos con el modelo PERMA de Seligman, que incorpora cinco parámetros como base

fundamental en el desarrollo diario de una organización para contribuir en la fidelización de los colaboradores, aumentar la productividad y crear entornos de trabajo saludables y sostenibles, es decir, se enfoca más a la experiencia que cada colaborador tiene de manera individual y fomenta la posibilidad a futuro de un bienestar centrado en la persona.

Resultado de los elementos descritos tomando como guía el modelo PERMA, se establecieron cuatro dimensiones que se relacionaron con los pilares de la siguiente manera: la dimensión de Salud Física y Mental con el pilar de Compromiso, el Relacionamento con el pilar de Relaciones, Balance vida laboral – vida personal con el pilar de Emociones Positivas y, Satisfacción Laboral, con relación a los pilares de Significado y Logro.

Desde esta base y con el análisis de los resultados de la caracterización sociodemográfica, los resultados cualitativos y cuantitativos de la encuesta de percepción de satisfacción de las acciones de bienestar implementadas y el aporte de la entrevista de los líderes, se ha diseñado un plan de acción que busca estructurar un modelo integral de bienestar laboral partiendo de la distribución equilibrada entre tiempos de implementación, presupuesto y encargados viables en la generalidad de las dinámicas de los CDA.

El plan de bienestar, se establece desde el análisis de los datos sociodemográficos que demostró una planta joven entre los 18 y 37 años, una oportunidad para la formación, el desarrollo y la fidelización, sumando que dadas las condiciones de la base educativa, acciones de formación técnica especializada pueden aportar al fortalecimiento de habilidades de la población; el predominio de personal con intereses en actividades personales y, el compromiso familiar y recreativo, agregado a las disposiciones para fomentar la movilidad sostenible, son características determinantes para el desarrollo de actividades de bienestar.

En análisis cuantitativo, demostró que el promedio de satisfacción de la mayoría de las dimensiones puntuaba en 3 respondiendo a que las personas estaban parcialmente de acuerdo - parcialmente en desacuerdo con las acciones de bienestar hasta ahora implementadas, concluyendo que no hay satisfacción completa o insatisfacción absoluta, abriendo la posibilidad a mantener y mejorar las estrategias existentes; al mismo tiempo se identificó que unos CDA tienen mejor percepción que otros y dado que la desviación estándar no demostró mayor dispersión de los datos, fue posible concluir que era factible plantear un modelo estándar apoyándose de las estrategias que son funcionales y reforzando los aspectos identificados como oportunidades de mejora.

Esta conclusión se consolidó con el análisis cualitativo que arrojaba categorías temáticas simétricas entre los CDA y la entrevista al personal estratégico, que dilucidó una similitud en las actividades que realizan con ocasión al bienestar y la carencia de planes estructurados que ofrezcan mejor sistematización de las acciones y por ende una percepción positiva más sólida de satisfacción del bienestar.

Como resultado se obtuvo el modelo: “*Plan de Bienestar y Retribución Emocional para CDA*”, el cual se desarrolló desde la concepción de capitalizar los recursos existentes en los CDA y proponer actividades de bajo presupuesto y alto impacto. En primera instancia se consideró diferentes aspectos para capitalizar, inicialmente el recurso que representa la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y la Caja de Compensación Familiar, de las cuales, haciendo uso del valor del retorno de los pagos realizados mensualmente por los CDA, se solicitará hacer efectivos los beneficios obtenidos por este recurso en actividades que promueven el bienestar físico, emocional y social de los colaboradores, actividades gratuitas o con descuento como capacitación, vacunación, eventos culturales, subsidio de vivienda, espacios recreativos y servicios educativos, entre otros.

En segunda instancia, se contempla días compensatorios como el día de la familia el cual será otorgado como no remunerado por parte del empleador, destinado a que el colaborador disfrute con su grupo familiar, este valor será asumido directamente por la empresa como parte de compromiso con equilibrio de vida – trabajo, teniendo en cuenta el salario de cada colaborador calculado por la ausencia del día compensado, que en experiencia de CDA Guadalajara Centro y Norte, es más viable otorgar el día que hacer un evento conmemorativo, toda vez que los costos son más favorables de este modo.

En última instancia, el modelo con relación al presupuesto involucra recursos financieros destinados a refrigerios, materiales para talleres, contratación de terceros para eventos, premiación para concursos y el tiempo asignado para el desarrollo de las acciones, es decir el tiempo en el que el trabajador sustituye sus tareas laborales por acciones de bienestar, los cuales se consideran serían de bajo costo y dependerían de las necesidades y disponibilidad financiera de cada CDA.

6.2 Efectos esperados

Con el modelo del plan de bienestar se ofrecerá a los CDA una propuesta de valor estructurada de fácil aplicación, que contribuya a conocer, identificar e intervenir en las oportunidades de mejora detectadas y proponga a sus colaboradores un ambiente de trabajo cálido, seguro y atractivo. Además, se espera poder reducir los niveles de rotación, generar sentido de pertenencia, aumentar la productividad, fidelizar los colaboradores y fortalecer la marca empleadora.

6.3 Plan de acción

El modelo Plan de Bienestar y Retribución Emocional para CDA contempla los ejes estratégicos que se agrupan en las diferentes dimensiones. Cada eje incluye actividades específicas con una descripción detallada de cada acción vinculada a unos de los pilares del

modelo PERMA, siendo así la siguiente relación: **Compromiso**, relacionado con las actividades de Olimpiadas Deportivas, Pausas Cognitivas - Mentales y Físicas, Acceso a Eventos Deportivos, Desplazamiento Ecológico, Salud y Vida y Talleres de Salud Mental. **Relaciones**, con actividades como Expreso Ideas, Talleres Experienciales de Fortalecimiento de Habilidades para el Trabajo y Celebraciones Especiales (cumpleaños y quinquenios). **Emociones Positivas** con Fiesta de Fin de Año, Caminata Ecológica, Concurso Familia y Mascotas, Bono para Mascotas y Día Compensatorio para compartir en Familia. **Significado y Logro** con Auxilios Educativos, Reconocimiento (empleado del mes, premio bueno vibra) y Expreso con mi jefe. En el plan se incorpora, además, su frecuencia, los recursos requeridos, el responsable de su ejecución, un cronograma trimestral que facilita la planificación y seguimiento de su implementación.

Este último consiste en establecer un proceso de seguimiento y evaluación mediante una matriz de indicadores de cumplimiento que será diligenciada mensualmente por el personal asignado para la aplicación del plan de cada CDA, los encargados deben revisar y registrar el porcentaje de cumplimiento de las acciones, que tiene como objetivo realizar seguimiento a la ejecución de las actividades completadas según lo planeado; la evaluación medirá: el número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado, la tasa de participación igual o mayor al 80 %, determinada por el número de colaboradores capacitados, dividido por el número total de empleados multiplicado por 100 y, el nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho). Esta matriz permitirá medir el avance y la ejecución de las actividades programadas, así como identificar las oportunidades de mejora en tiempo real.

Establecido el modelo, se presentaría a los directivos de los CDA de forma individual con la sugerencia de hacer una implementación gradual por cada dimensión, inicialmente

actividades que no generan costos significativos como las de apoyo con Caja de Compensación y ARL, posteriormente con el análisis financiero de cada CDA, implementar el resto de las actividades haciendo medición de percepción por cada una para ajustar las acciones cada vez más a la particularidad de cada centro.

El Plan de Bienestar y Retribución Emocional para CDA, se contempla por cada dimensión, teniendo en cuenta la siguiente estructura:

Tabla 16

Plan de Bienestar y Retribución Emocional para CDA – Dimensión Salud Física y Mental

Salud Física y Mental						Trimestre			
Ejes	Actividades	Descripción y Medición	Periodicidad	Recursos necesarios	Responsable	1	2	3	4
Cuidado Físico	Olimpiadas Deportivas	Descripción: Anualmente, se realizará una jornada de deporte en la que se invitará a todo el personal y dos miembros de su familia a un campo deportivo en el que se realizarán campeonatos organizados con apoyo de la caja de compensación. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % • Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho)	Anual	Centro deportivo de la caja de compensación * Elementos para los deportes * Refrigerios * Medallas de premiación	Personal asignado por cada CDA		X		

Pausas Cognitivas, Mentales y Físicas	Descripción: Por grupos entre 3 y 4 personas, en cada jornada se destinarán 10 minutos de pausas activas alternando entre: pausas de activación cognitiva, mentales, enfocadas a la relajación y, físicas, integrando estiramientos y cambios posturales. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho)	Diario - Jornada mañana: 09:30 a 10:30 - Jornada tarde: 03:00 a 04:00	* Materiales para el desarrollo de cada tipo de pausa.	Personal asignado por cada CDA	X	X	X	X
Suministrar acceso a los eventos	Descripción: Entregar a los colaboradores dependiendo de su rendimiento y compromiso organizacional, pases para que asistan a eventos deportivos. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).	Anual	* 50 % de cubrimiento para el acceso al evento deportivo	Personal asignado por cada CDA			X	X

	Desplazamiento Ecológico	Descripción: Incentivar el desplazamiento caminando o el uso de la bicicleta. Todos los colaboradores que asistan al trabajo en bicicleta o caminando mínimo 20 en el mes tienen derecho a un almuerzo saludable y si asisten 6 meses si haber solicitado el almuerzo, es decir acumulando el beneficio, tienen derecho a un día compensatorio. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).	Diario	* Presupuesto para el almuerzo * Registro de asistencia de control * Parqueadero de bicicletas	Personal asignado por cada CDA	X	X	X	X
--	--------------------------	---	--------	---	--------------------------------	---	---	---	---

Cuidado Mental	Salud y vida	Descripción: Se realizará semestralmente un compartir de un desayuno en el primero y un almuerzo en el segundo, en el cual se hablará de alimentación saludable con un experto que orientará la sesión de acuerdo con temáticas establecidas, por ejemplo, alimentación para personas de 20 a 30 años, alimentación para personas que tienen metabolismo lento. El mismo día se inicia el evento con un tamizaje de salud, información sobre hábitos saludables y jornada de vacunación con apoyo de la caja de compensación. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).	Semestral	* Desayuno * Almuerzo * Profesionales que apoyan el evento * Asistencia de la Caja de Compensación	Personal asignado por cada CDA	X		X	
	Talleres	Descripción: Se solicitará a un profesional un plan de actividades de talleres con temas relacionados a la salud mental, un taller trimestral de una hora de duración. Medición:	Trimestral	* Materiales de desarrollo * Presupuesto * Apoyo de ARL	Profesional en psicología interno o externo	X	X	X	X

	• Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 17

Plan de Bienestar y Retribución Emocional para CDA – Dimensión Relacionamiento

Relacionamiento						Trimestre			
Ejes	Actividades	Descripción y Medición	Periodicidad	Recursos necesarios	Responsable	1	2	3	4
Integración - Equipo de trabajo	Expresso Ideas	Descripción: Cada mes los colaboradores tendrán un espacio de 15 minutos como reemplazo de pausas activas para ir con un compañero a tomar un café, de acuerdo como lo asigne el CDA para garantizar que se conozcan entre todos y hablarán de acuerdo con una temática (creencias, gustos, preferencias). Medición:	Mensual	* Café * Distribución de los colaboradores * Temática	Personal asignado por cada CDA	X	X	X	X

		• Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % • Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho)						
Fortalecimiento de habilidades blandas	Talleres experienciales de fortalecimiento de habilidades para el trabajo	Descripción: Se llevará un profesional para desarrollar actividades sobre el desarrollo de habilidades blandas de forma semestral. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % - Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho)	Semestral	* Profesional * Espacio para la actividad / lugar * Refrigerio	Convenio caja de compensación	X		X

Celebración fechas especiales	* Opción de celebración con torta y desayuno sorpresa * Opción día compensatorio	Descripción: Se ofrecerá a los colaboradores la opción de elegir por un beneficio relacionado a su cumpleaños. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho)	Anual	* Torta y desayuno sorpresa * Organización de turnos para cubrir el compensatorio	Personal asignado por cada CDA	X	X	X	X
	Evento de celebración	Descripción: Se realiza celebración en la que se entrega una placa de reconocimiento por sus años de servicio, un video conmemorativo y un bono en efectivo. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 %	Anual	* Placa * Bono * Video	Personal asignado por cada CDA				X

		Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho)							
	* Opción de fiesta * Opción de cena con ancheta * Opción de paseo de fin de año	Descripción: Se ofrecerá a los colaboradores la opción de elegir por un beneficio relacionado con las fiestas de fin de año. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).	Anual	* Presupuesto para el desarrollo de cualquier actividad	Personal asignado por cada CDA				X

Tabla 18

Plan de Bienestar y Retribución Emocional para CDA – Dimensión Balance Vida Personal / Vida Laboral

Balance Vida Personal / Vida Laboral	Trimestre
---	------------------

Ejes	Actividades	Descripción y Medición	Periodicidad	Recursos necesarios	Responsable	1	2	3	4
Integración - Familia	Caminata Ecológica	Descripción: Se realizará una caminata ecológica con un guía para conexión con la naturaleza, a esta se invita a familiares y mascotas de los colaboradores como forma de interacción. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).	Anual	* Guía para la caminata * Refrigerio * Inscritos	Personal asignado por cada CDA			X	
	Concurso Familia y Mascotas	Descripción: Se realizará actividades de concursos con diferentes temáticas en las cuales en familia se deben hacer productos artísticos o audiovisuales de acuerdo con las características de los temas propuestos. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado	Semestral	* Premio para el primer puesto * Organización de la actividad	Personal asignado por cada CDA		X		X

	• Tasa de participación igual o mayor al 80 % - Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).							
Bono para mascotas	Descripción: Se realizará una alianza con una veterinaria para entregar bonos de SPA para mascotas. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % - Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).	Anual	Alianza estratégica	Personal asignado por cada CDA	X			
Día compensatorio para compartir en familia	Descripción: Ofrecer un día para compartir en familia. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % - Nivel de percepción de satisfacción de los	Anual	* Organización de turnos	Personal asignado por cada CDA	X	X	X	X

participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 19

Plan de Bienestar y Retribución Emocional para CDA – Dimensión Balance Vida Personal / Vida Laboral

Satisfacción Laboral						Trimestr e			
Ejes	Actividades	Descripción y Medición	Periodicidad	Recursos necesarios	Responsabl e	1	2	3	4
Reconocimient o	Reconocimient o del empleado del mes	Descripción: Se realizará una valoración de las metas establecidas identificando el colaborador que haya cumplido satisfactoriamente con los indicadores, se entregará bonificaciones o incentivos por cumplimiento de estas metas. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).	Mensual con excepción de diciembre	* Resultado de análisis de indicadores * Bono * Refrigerio para el encuentro * Foto del colaborador reconocido	Personal asignado por cada CDA	X	X	X	X

	Premio - buena vibra	Descripción: Se realizará una votación de acuerdo con unos criterios temáticos sobre los colaboradores que cumplan determinadas características y se premiará con experiencias, por ejemplo, un almuerzo, una cena, un SPA u otros de acuerdo con las posibilidades de los CDA. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).	Semestral	* Estructura de los rasgos que se van a premiar * Premio	Personal asignado por cada CDA		X	X	
Rutas de formación	Auxilio educativo	Descripción: El colaborador tendrá un beneficio del 10% del costo total de sus estudios, presentando el recibo de pago respectivo, este beneficio puede ser modificado, el colaborador puede optar por solicitar tiempo de la jornada laboral para destinarlo a estudios, no superior de 8 horas por semana y debe presentar horario de estudio para programación de cronograma. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado	A solicitud	* Presupuesto * Certificados de estudio	Gerente	N / A	N / A	N / A	N / A

		• Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).							
Relacionamiento con jefes	Expresso con mi jefe	Descripción: De forma bimensual se realizará una alternancia entre un café de manera individual con cada persona del equipo o un encuentro grupal, en el que se realizará una conversación entre el jefe y los colaboradores en búsqueda de espacios de retroalimentación, sugerencias y conversaciones para mejorar el trabajo en equipo. Medición: • Número de actividades realizadas de acuerdo con lo planteado • Tasa de participación igual o mayor al 80 % Nivel de percepción de satisfacción de los participantes mediante una encuesta en escala de 1 a 5 (1 Insatisfecho – 5 Satisfecho).	Bimensual	* Espacio para conversar * Café	Líderes de equipo	X	X	X	X

6.4 Lecciones Aprendidas

De esta experiencia hubo muchos aspectos positivos: evidenciar la necesidad real de la aplicación de esta en diferentes contextos identificado por entidades internacionales y experiencias locales, la importancia que diferentes autores le han otorgado al bienestar laboral, especialmente en los últimos años, estructurando bases fundamentales para promover la satisfacción en los colaboradores y contribuir a bienes comunes. Identificar la necesidad real en los CDA de un plan estructurado, dando valor en relevancia a la propuesta y la disposición para la obtención de datos y consolidación de la información por parte de los colaboradores.

Como aprendizajes para corregir, el instrumento de recolección de datos, se reconoció la importancia de la extensión del cuestionario. Inicialmente, el instrumento diseñado contaba con una gran cantidad de ítems, lo que generó un alto nivel de exigencia y concentración para los colaboradores que, si bien al comienzo de la encuesta mostraban disposición y motivación, a medida que avanzaban se evidenciaba fatiga y desinterés, lo cual impactó negativamente en la calidad de las respuestas, toda vez que al inicio las sugerencias eran más propositivas y al final había más frecuencia en respuesta como “ninguna”.

Esta situación condujo a la reflexión sobre la necesidad de priorizar las preguntas del cuestionario, enfocándonos en los temas claves de interés, especialmente en los contextos laborales, donde los tiempos son limitados y los niveles de atención pueden variar. Por ende, se realizaron encuestas abiertas que permitieran recopilar información cualitativa complementaria, facilitando la expresión libre de ideas, percepciones y sugerencias por parte de los colaboradores. Esta estrategia no solo alivió la carga cognitiva,

si no que permitió captar aspectos subjetivos del bienestar de las personas que no podrían haberse evidenciado con preguntas cerradas.

También, para futuros proyectos, otra lección aprendida es la importancia de una adecuada gestión de tiempo, es necesario planificar con mayor anticipación, establecer cronogramas realistas y cumplir con los plazos establecidos para evitar acumulaciones innecesarias.

7. Acciones Futuras de Intervención

En el futuro, es recomendable realizar visitas presenciales/virtuales a cada uno de los CDA con el fin de socializar los hallazgos y la propuesta del modelo de bienestar directamente con los directivos y líderes estratégicos. Estos encuentros permitirán validar la información obtenida, resolver inquietudes y generar un espacio de diálogo en el que se expongan los beneficios de implementar el modelo diseñado.

Durante estas visitas, se evaluará el interés real de cada CDA en adoptar y ajustar el plan de bienestar, así como su disposición de asignar recursos y personal responsable para llevar a cabo su ejecución. Esta fase será clave para asegurar el compromiso de los CDA para permitir la puesta en marcha efectiva del modelo y la personalización de acciones según se requiera.

A largo plazo, se plantea que una vez se haya implementado el 90 % de las actividades del modelo de bienestar, se aplique un instrumento de medición del bienestar relacionado con el modelo PERMA, para profundizar en la percepción de bienestar laboral de forma individual por cada colaborador y se ajuste las actividades a un acercamiento más profundo de cada persona, generando un modelo de bienestar centrado en la persona, que resultaría muy favorable contando la cantidad de personas de cada CDA.

8. Ética de la Investigación

Para reforzar el compromiso ético del estudio, garantizar una intervención respetuosa, pertinente y beneficiosa tanto para los participantes como para la organización. En la investigación se tomaron diversas medidas éticas para prevenir cualquier impacto negativo en los participantes. Desde el inicio, se diseñó un protocolo de actuación basado en el respeto, la confidencialidad y el consentimiento informado.

Se utilizó en el formulario de Google una sección donde se encuentra una pregunta asociada al consentimiento informando, explica detalladamente el objetivo de la investigación, el tipo de datos que se solicitarían (sociodemográficos, percepción de salud física y mental, relacionamiento, balance vida-trabajo y satisfacción laboral), el uso académico que se daría a la información y los posibles efectos de su participación (por ejemplo, reflexionar sobre su bienestar personal y laboral).

Asimismo, previo a entregar el enlace, se enfatizó que su participación era voluntaria, que podían retirarse de realizar la encuesta en cualquier momento sin ninguna consecuencia y que los datos serían tratados con estricta confidencialidad y anonimato, se evitó implementar preguntas relacionadas con la identificación de los colaboradores como nombres o números que reflejen cualquier tipo de identidad y se ofreció la opción de contactar al equipo investigador por si surgía alguna inquietud o malestar derivado de su participación.

En cuanto a los aspectos legales, se cumplió con la normativa vigente, Ley 1581 de 2012, sobre protección de datos personales, garantizando el almacenamiento seguro de la información recolectada y el acceso restringido únicamente al equipo investigador autorizado. Adicionalmente, se llevó a cabo un proceso de acercamiento con los líderes de la organización, a quienes se les aplicaron algunas preguntas con el fin de comprender el

estado actual de los CDA en relación con los temas de bienestar. En estas conversaciones, se revisó información institucional relevante, como indicadores de ausentismo, rotación, y las actividades de bienestar implementadas durante el año. Este diálogo permitió asegurar un enfoque respetuoso y transparente con la organización sobre el proyecto en curso, alinear la propuesta investigativa y las necesidades reales de los CDA y por último validar el interés genuino y la disposición de la organización en recibir un modelo de bienestar estructurado.

Estas acciones permitieron no solo reforzar el compromiso ético del estudio, sino también garantizar una intervención respetuosa, pertinente y beneficiosa tanto para los participantes como para la organización.

9. Referencias

Acosta, J. (2024, 18 julio). Qué es el síndrome del ‘burnout’ que afecta al 48 % de los trabajadores en

Colombia. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/tendencias/sociales/que-es-el-sindrome-del-burnout-que-afecta-al-48-de-los-trabajadores-en-colombia-609029>

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>

Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K (2003). *Cultura Organizacional Y Bienestar Laboral*. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/255612376_CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_BIENESTAR_LABORAL

Centro Diagnostico Automotor de Caldas Ltda (2022). Plan de Bienestar de Incentivos. Recuperado de: <https://cdac.gov.co/wp-content/uploads/2022/01/Plan-de-Bienestar-e-Incentivos.pdf>

Cueva Cerdan, S. (2018). Estudio De La Teoría De Motivación De Mcclelland Y El Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Tienda Bembos De Javier Prado, 2018. Facultad De Ciencias De La Comunicación, Turismo Y Psicología Sección De Posgrado. Lima – Perú.

Decy y Rian (2000). Teoría de la autodeterminación.

Decreto 1567. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. 05 de agosto de 1998. (Colombia). Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/g>

Díaz C, Orlando T, & Escuza M (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 19(1), 127-143. Epub 15 de febrero de 2023. <https://doi.org/10.15332/22563067.9109>

Donaldson, S. I., Llewellyn van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. *Frontiers in psychology*, 12, 817244. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>

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

Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria* 29, e2153. doi.

<http://doi.org/10.15174.au.2019.2153>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Merchán Morales, A. y Vera Álvarez, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación Y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 81–86.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447>

ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico | Pacto Mundial. (2025, 10 febrero). Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico/>

OMS, Entornos Laborales Saludables: fundamentos y modelos de la OMS, Ginebra, suiza: OMS, 2010.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Promoting the Well-being of Workers: A Global Review. OIT.

Programa Institucional de Bienestar Social e Incentivos para los servidores públicos del Centro de Diagnóstico Automotor del Valle Ltda (2022). Recuperado de:

[file:///C:/Users/Moni/Downloads/Programa%20de%20Bienestar%20Social%20e%20Incentivos%20Version%204%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Moni/Downloads/Programa%20de%20Bienestar%20Social%20e%20Incentivos%20Version%204%20(2).pdf)

Srivastava, S., y Kanpur, R. (2014). Un estudio sobre la calidad de vida laboral: Elementos clave y sus implicaciones. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 , 54-59.

Tomás, E. A., & Torres, A. S. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1109432>

10. Apéndices

Apéndice A

El ítem adjunto en el formulario relacionado con el Consentimiento Informado es el siguiente:

Toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial y anónima. Los datos serán almacenados de manera segura y se utilizarán exclusivamente para fines académicos en este estudio. No se recopilará ninguna información personal que permita identificarlo, su participación es voluntaria, podrán retirarse de la encuesta en cualquier momento sin ninguna consecuencia, por favor contactar al equipo investigador si surge alguna inquietud o malestar derivado de su participación.

- Si acepto
- No acepto

Apéndice B

Dimensión	Ítem	Factor de teoría de Herzberg
Salud Física y Mental	Me siento satisfecho con relación a los programas de salud física que tengo en mi trabajo.	Higiénico
	Me siento satisfecho con relación a los programas de salud mental que tengo en mi trabajo.	Higiénico
	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	Higiénico
	Mi esfuerzo y trabajo adicional es reconocido por mi jefe	Motivacional
	Mi jefe es consciente de que pueden cometerse errores involuntarios	Higiénico
	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	Higiénico

Relacionamiento	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	Higiénico
	Todas las personas, indistintamente de su cargo, reciben un buen trato	Higiénico
	Cómo se siente respecto a la colaboración y compañerismo de los miembros de su equipo	Higiénico
	Qué tan satisfecho se siente con las actividades proporcionadas por el CDA para fomentar la socialización con sus compañeros	Higiénico
	Aquí se evita el favoritismo	Higiénico
	Celebramos eventos especiales	Motivacional
	En este lugar los compañeros se preocupan por los demás	Higiénico
	Este es un lugar acogedor para trabajar	Higiénico
	A los nuevos integrantes del equipo, se les hace sentir bienvenidos	Motivacional
	En mi trabajo existe un sentimiento de familia o equipo	Motivacional
Balance Vida Laboral / Vida Personal	Siento que puedo contar con mis compañeros cuando necesito ayuda	Higiénico
	Puedo dedicar tiempo a otras actividades diferentes del entorno laboral de forma satisfactoria.	Higiénico
	En este lugar se aprecia y respeta la importancia del tiempo en familia	Higiénico
	Mis tiempos de descanso y vacaciones son respetados	Higiénico
	En mi lugar de trabajo se involucra a mi familia en las actividades que realiza satisfactoriamente	Motivacional
	Cuando debo atender una necesidad personal, puedo coordinar mi tiempo libre para atenderla	Higiénico
	En mi lugar de trabajo me impulsan a equilibrar mi vida personal con la laboral	Motivacional
	Mi jefe se interesa en mí como persona, no solo como trabajador	Motivacional
	Mis logros y mi trabajo son reconocidos	Motivacional
	Me siento satisfecho con los beneficios y compensaciones que recibo en mi trabajo	Higiénico
Satisfacción Laboral	Es posible recibir reconocimientos especiales	Motivacional

Cuando hay cambios y asuntos importantes la organización me mantiene informado	Higiénico
Me indican claramente las expectativas sobre mi trabajo	Motivacional
Siento que puedo hablar con mi jefe de forma fácil y accesible	Higiénico
En mi trabajo se hace una buena a distribución y coordinación del personal	Higiénico
En mi lugar de trabajo tengo formación o diversas formas de desarrollo para crecer	Motivacional