

PLAN DE ACCIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL PARA LOS  
COLABORADORES DE SOLIPLAST S.A. EN EL PERIODO 2021-2022

LORENA AYALA GÓMEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL UNIVERSITARIA  
BUCARAMANGA  
2021-2022

PLAN DE ACCIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL PARA LOS  
COLABORADORES DE SOLIPLAST S.A. EN EL PERIODO 2021-2022

LORENA AYALA GÓMEZ

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Administradora de Empresas

Ludy Duran Rojas  
Director Empresarial  
Ingeniera Industrial

Angélica María Gómez Gómez  
Abogada, Magister en Hermenéutica y Derecho Jurídico  
Directora Académica

Oscar Mauricio Lizcano Moreno  
Magister en Administración  
Director Metodológico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA  
BUCARAMANGA  
2021-2022

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
1. PLAN DE ACCIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES DE SOLIPLAST S.A. EN EL PERIODO 2021-2022 .....	10
1.1. SITUACIÓN PROBLEMA.....	10
1.1.1. Pregunta problema de investigación:.....	16
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVO GENERAL .....	18
1.3.1. Objetivos Específicos.....	18
1.4. CONTEXTUALIZACIÓN .....	18
1.4.1. RESEÑA HISTÓRICA DE SOLIPLAST .....	18
1.4.2. ORGANIGRAMA.....	19
1.4.3. MISIÓN Y VISIÓN.....	20
1.4.5. Valores Institucionales .....	21
2. MARCO TEÓRICO .....	22
2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS .....	22
2.1.1. Referentes Internacionales .....	22
2.1.2. Referentes Nacionales.....	24
2.1.3. Referentes Locales .....	25
2.2. MARCO DE REFERENCIA.....	27
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	28
2.3.1 Felicidad Organizacional.....	28
2.3.2. Satisfacción laboral .....	32
2.3.3. Clima organizacional.....	36
2.3.4. Plan de acción .....	38
2.3.5. Evaluación del programa .....	41
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	43
3.1. TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO .....	43
3.1.1. Hipótesis .....	44
3.1.2. Población y Muestra.....	44

3.1.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de Información .....	45
3.1.4. Triangulación de la información .....	46
3.1.5. Código ético del investigador .....	47
3.1.6. Cronograma .....	48
3.1.7. Presupuesto .....	49
4. RESULTADOS.....	50
4.1. Interpretación de los resultados .....	50
4.2. Construcción del plan de acción de felicidad organizacional .....	59
4.3. Implementación del plan de acción de felicidad organizacional .....	71
4.4. Valorar el efecto de la socialización de las actividades propuestas del programa de felicidad .....	88
CONCLUSIONES .....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	97

#### TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama.....	19
Ilustración 2: Valores Institucionales.....	21
Ilustración 3: Marco Referencial.....	27
Ilustración 4: Sistema de Liderazgo .....	36
Ilustración 5: Triangulación Información .....	47
Ilustración 6: Cronograma.....	48
Ilustración 7: Encuesta Satisfacción Laboral.....	53
Ilustración 8: Estructura del plan de acción.....	71
Ilustración 9: Ficha publicitaria tienda de la transparencia.....	73
Ilustración 10: Tienda de la transparencia .....	74
Ilustración 11: Bono de cumpleaños personalizado e institucionalizado.....	74
Ilustración 12: Las alianzas estratégicas para los colaboradores de Soliplast.....	75
Ilustración 13: Kit de bienvenida .....	77
Ilustración 14: Ejemplo stop Soliplast .....	82
Ilustración 15: Plan de actividades físicas.....	86

## GLOSARIO

- **Plan de acción:** Son documentos debidamente estructurados que forman parte de planeamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos. (Suarez, 2002).
- **Internal Branding:** Es una nueva estrategia basada en la gestión activa del rol de los empleados en la entrega de la promesa de la marca para conseguir que los clientes internos y externos tengan unas experiencias positivas totales con la marca y que se traduzca en una mayor fidelidad del consumidor con la marca. (Guardia, 2017).
- **External Branding:** Es la manera en que el entorno externo ven un negocio o empresa, se define como la suma de todas las herramientas y esfuerzos de marketing y actividades orientadas al cliente. (Jeff Irvine, 2019)
- **Employer Branding:** se refiere al proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de empleador de elección, atrayendo y reteniendo por ello a los empleados más cualificados. (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002).

## RESUMEN

**TITULO:** PLAN DE ACCIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES DE SOLIPLAST S.A. EN EL PERIODO 2021-2022

**AUTOR:** LORENA AYALA GÓMEZ

**PALABRAS CLAVE:** Satisfacción, felicidad, Clima y cultura organizacional, Salario emocional, formación, plan de acción, valores institucionales.

## CONTENIDO

Cuando se trata de felicidad organizacional es inherente relacionarlo directamente con el concepto de satisfacción laboral, definiéndolo como el grado de conformidad del colaborador con respecto a sus funciones, espacio y condiciones de trabajo, un colaborador feliz y satisfecho con su trabajo presenta un desempeño más eficiente y productivo, lo que permite un buen entorno y clima organizacional basado en el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y las buenas practicas. En el primer semestre del año 2021 de identifico como oportunidad de mejora la intervención de la felicidad organizacional por medio del conocimiento de las 3 dimensiones de la satisfacción laboral (clima y cultura organizacional, salario emocional y formación del personal).

Es por esto, que el presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan de acción de felicidad organizacional, que permita la medición e intervención de la satisfacción laboral, identificando las oportunidades de mejora, formulando así tácticas que fortalezcan las dimensiones de Soliplast S.A. para el año 2021 y 2022.

El objetivo del proyecto se logra primeramente por la medición de la satisfacción laboral identificando los aspectos a mejorar a través de la creación, implementación y medición de actividades que se basan en estrategias de Internal Branding y External Branding, buscando fortalecer la marca interna y externa de la compañía, generando a su vez felicidad organizacional en los colaboradores.

## ABSTRACT

**TITLE:** ORGANIZATIONAL HAPPINESS ACTION PLAN FOR SOLIPLAST S.A EMPLOYEES FROM THE YEAR 2021 TO 2022

**AUTHOR:** LORENA AYALA GÓMEZ

**KEY WORDS:** Satisfaction, happiness, climate and organizational culture, emotional salary, training, action plan, institutional values.

## CONTENT

When it's about organizational happiness, you have to include the meaning of work satisfaction, which is the happiness level of a collaborator respect to their functions, environment and working conditions. When a collaborator is happy and satisfied with his work it's causes a more efficient and productive level at work, it allows a positive work environment and organizational climate based on team work, good communication and good practices. In the first semester of 2021, was identified a opportunity for improvement about the approaching of three different dimensions of work satisfaction (organizational climate and culture, emotional salary and employee training).

The present project has like objective developing an organizational happiness action plan which allows the measurement and intervention of job satisfaction, identifying opportunities for improvement, formulating tactics to strengthen the dimensions of Soliplast S.A. from the year 2021 to 2022.

This objective is reached by the measurement of work satisfaction, identifying the aspects to improve through the creation, implementation and measurement of activities based in external and internal branding, pretending to strengthen the internal and external brand, also improving the level of organizational happiness in the workers.

## INTRODUCCIÓN

Las épocas de amplias jornadas de trabajo, de condiciones infames para el desempeño de las labores, de salarios irrisorios y de explotación laboral han quedado rezagadas hace varios siglos; los nuevos paradigmas sociales en cuanto a la productividad laboral han generado que incluso la garantía de los derechos mínimos laborales haya sido tildada de anacrónica.

Las tendencias vanguardistas y la doctrina en este ámbito han puesto de presente que, en la actualidad, la felicidad de un trabajador constituye el núcleo esencial para la eficiencia en el desempeño de sus funciones y el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales.

Soliplast S.A, es una compañía industrial de estibas plásticas que contempla dentro de su objeto social la producción y comercialización de estos elementos, conoce la importancia de la mejora en los niveles de satisfacción laboral de la compañía que le permitirá el cumplimiento de las metas organizacionales propuestas de conformidad con el direccionamiento estratégico.

Por lo anterior, se promueve la implementación de un plan de acción desarrollado a través del presente proyecto con el objetivo de intervenir la satisfacción laboral contemplando las dimensiones de clima y cultura organizacional, salario emocional y formación del personal de la compañía.

El plan de acción citado tendrá como punto de partida un diagnóstico que determinará la situación inicial mediante la aplicación de instrumentos de fuentes primarias que permitirá medir la satisfacción laboral con el ánimo de identificar los aspectos por mejorar o potencializar para generar felicidad organizacional en el personal de SOLIPLAST S.A.

En el desarrollo del mismo, se planearán e implementarán las actividades que impacten de manera eficiente y positiva los aspectos anteriormente identificados, involucrando a todos los colaboradores buscando obtener felicidad organizacional.

Posteriormente a la implementación de las actividades se realizará el proceso de medición final para establecer las conclusiones sobre la efectividad de las acciones desarrolladas y efectuar un análisis dentro del marco del compromiso con la mejora continua para la generación de próximos planes de acción, realizando un comparativo entre el diagnóstico inicial y el final permitiendo consolidar conclusiones.

## 1. PLAN DE ACCIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES DE SOLIPLAST S.A. EN EL PERIODO 2021-2022

### 1.1. SITUACIÓN PROBLEMA

Según Fernández (2015), la felicidad organizacional es la capacidad desarrollada por una organización para ofrecer y facilitar a sus colaboradores las condiciones y procesos de trabajo que desarrollan continuamente en la misma, permitiendo el fortalecimiento de habilidades tanto en un ámbito individual como grupal, para conducir el desempeño hacia el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, construyendo así un activo intangible difícilmente imitable. Es por esto, que la felicidad organizacional es un tema de alta relevancia en las compañías, en donde cada una debe analizar su estructura, recursos e individuos para saber qué acciones se pueden adaptar e implementar para la creación de un espacio y clima en que los empleados se sientan valorados, respetados, cuidados y conformes con su trabajo y con la empresa, además de eso se debe proporcionar buenas condiciones en la calidad de vida laboral teniendo como objetivo el desarrollo integral de los colaboradores, es decir su desarrollo personal y profesional, siendo este último factor, el de satisfacción laboral uno de los pilares fundamentales para obtener felicidad organizacional, debido a que es el medio por el cual se reúnen todos los factores importantes para que cada uno de los colaboradores se sienta bien desarrollando diariamente su trabajo, realizándolo de forma eficiente, con una comunicación asertiva, creando así marca interna y el ambiente laboral idóneo para las empresas.

Es inevitable no hablar de satisfacción laboral cuando se está hablando de felicidad organizacional debido a que estos dos conceptos están directamente relacionados. La satisfacción laboral es “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Morillo (2006). Es decir que es el conjunto de actitudes que tiene cada uno de los colaboradores hacia las diversas actividades o funciones que desarrolla en su cotidianidad o en el espacio/ambiente, en las cuales intervienen diferentes factores como el salario, el clima organizacional, la cultura empresarial, salario emocional, formación y promoción del personal; siendo necesario un equilibrio entre las dimensiones básicas que son: cognitiva (apreciación lógica de las condiciones laborales, oportunidades de desarrollo y formación, naturaleza del trabajo y resultados obtenidos del trabajo), afectiva (son los sentimientos, emociones, placer y felicidad que el colaborador relaciona con su empleo) y el comportamiento que es lo que el colaborador hace al respecto de lo que sabe acerca de su trabajo y como se siente sobre el mismo (Calderón Mafud, 2016).

El clima organizacional es uno de los factores fundamentales que comprende la satisfacción laboral debido a que consta de las relaciones interpersonales que surgen entre los miembros que interactúan en la organización, constituyendo el ambiente en donde desarrollan sus actividades; como pilar imprescindible de la gestión de recursos humanos, toda empresa debe procurar y trabajar continuamente para mantener un ambiente laboral que facilite la manera adecuada de la realización de las responsabilidades; aumentando la productividad y los buenos resultados, lo cual se logra mediante la satisfacción laboral, generando una buena comunicación interna, crecimiento y desarrollo laboral, trabajo en equipo, liderazgo, buenas relaciones entre directivos y colaboradores, implementación de compensaciones, motivación y condiciones aptas de trabajo entre otros factores (Corchuelo, 2020)

Según Chiavenato (2008) felicidad en la organización y la satisfacción laboral son determinantes para el éxito de una compañía; la incapacidad de una empresa para mantener la fuerza laboral entusiasta y eficiente repercute en la falta de capital intelectual, es por esto que seleccionar, capacitar y retener al personal es lo que constituye la clave para las operaciones del negocio o el buen funcionamiento del mismo, teniendo en cuenta la felicidad de los empleados por que en caso contrario,

si las personas están insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, ausentarse con frecuencia y a presentar un menor rendimiento afectando la productividad, ambiente laboral y crecimiento de la organización.

La administración de recursos humanos hace referencia a las funciones, prácticas y profesionales con las que cuenta este departamento de la organización, que tiene como función la provisión del personal, realizando reclutamiento, selección del personal competente y formación continua, asimismo, se encarga de la remuneración, bienestar, comunicación, seguridad, salud e higiene en el trabajo, siendo un eje fundamental en toda compañía. Para poder citar algunos ejemplos de empresas exitosas que destacan por su felicidad organizacional, que es el tema de investigación del presente proyecto se utilizaron como guía revistas especializadas en negocios y finanzas a nivel mundial como lo es Forbes (2021) y el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, MERCO (2020), las empresas son:

La compañía Starbucks es la franquicia de café más grande del mundo con cerca de 18.000 locales en 50 países, posicionándose en uno de los primeros puestos a nivel mundial como una de las empresas con la satisfacción laboral más alta; esta compañía considera que su fuerza laboral es el pilar fundamental para el éxito de la misma, brindándole a sus colaboradores capacitaciones de calidad, excelentes ambientes de trabajo, buenos sueldos, sitios de descanso, jornadas de esparcimiento e integración, prestaciones, horarios flexibles, oportunidades de ascenso, entre otros. Siendo estos factores los que reflejan la felicidad organizacional en los empleados de la compañía. Esta empresa utiliza como estrategia la capacitación y formación de los colaboradores buscando que sean estos los creadores de valor de la misma, su capacitación consta de: 1. Enfocarse en el cliente (el consumidor debe ser el centro de todo lo que hacen, todos deben trabajar para brindar una atención personalizada a cada uno de los clientes, teniendo como objetivo la obtención de relaciones leales y exclusivas), 2. Fomentar la responsabilidad (buscan que los colaboradores no solo realicen las funciones asignadas a su cargo sino que de manera análoga puedan delegar tareas, adquirir

mayores responsabilidades, aceptar errores, reconocer logros y poder brindar y ejecutar de forma efectiva soluciones, teniendo como objetivo la creación de cultura en la cual el empleado entienda que no trabaja en la compañía sino que hace parte fundamental de ella), 3.Capacitación Interna (es el sistema de capacitación en el cual el personal activo es el encargado de enseñar los correctos métodos para la preparación de los productos y a su vez la transmisión de valores corporativos, teniendo como objetivo fortalecer los vínculos e incrementar el fortalecimiento del clima organizacional basado en las buenas prácticas), 4.Promover una cultura abierta (los empleados tienen la libertad de proponer proyectos o ideas, asumir riesgos sin miedo a recibir un castigo laboral con el objetivo de promover e impulsar la innovación y la creatividad, “*Las personas que trabajan para Starbucks merecen todo el respeto y dignidad, merecen ser oídos y tratados con un alto grado de responsabilidad*”(Starbucks (2018)), 5.Sonreír (cada uno de los colaboradores debe brindar un servicio alegre y carismático de forma personalizada a los clientes para poder asegurar el regreso de los mismos) (Starbucks, 2018).

Bavaria, es una empresa nacional clasificada como una de las mejores del país teniendo como lema "*Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera*", afirmando que son demasiado exigentes y cuidadosos en el proceso de selección ya que al ser su eje principal el capital humano deben estar seguros de sus colaboradores. Esta compañía fortalece su imagen de marca por medio de la propuesta de valor como empleadores que se basa en el desarrollo de programas que permitan la integración de la vida personal con la laboral de sus colaboradores, contemplando no solo los mejores profesionales sino las mejores personas, para poder cumplir con esto cuentan con diferentes programas de bienestar que permiten el desarrollo del personal como: plan carrera, salario emocional, capacitaciones y planes de desarrollo que tienen como objetivo potencializar las fortalezas, y trabajar sobre las oportunidades de mejora, incrementando el desempeño de los colaboradores y a su vez su felicidad organizacional, debido a que la compañía se preocupa por que el clima y cultura organizacional sean los idóneos, además de brindar un apoyo y

ayuda en aspectos profesionales y personales, contemplando todos los ámbitos en el que se desarrolla el colaborador generando así una alta satisfacción laboral. Por último Bavaria asegura que uno de los factores más importantes no mencionado anteriormente es la motivación, el empleador debe conocer muy bien a su equipo de trabajo para saber cuáles son sus motivaciones reales y así poder brindar los beneficios emocionales correctos, ya que es demasiado importante resaltar el buen desempeño y usar este para generar valor en los objetivos de negocio (Merco,2020).

Así mismo a nivel local, Soliplast S.A, la cual es la empresa objeto de estudio, establece el factor humano como uno de sus pilares importantes para su funcionamiento y tiene estructurado un departamento a cargo de la gestión de recursos humanos. Por tal motivo, esta compañía, cuyo objetivo es la fabricación, comercialización y exportación de estibas plásticas, también tiene en cuenta proveer satisfacción laboral para sus colaboradores, sin embargo, esta área de la compañía no ha realizado mediciones que permitan conocer de manera precisa está, actualmente solo el índice del clima organizacional obtenido en el año 2020 por medio de una encuesta a los colaboradores que obtuvo como resultado final un 87%, si bien es cierto el porcentaje es alto, pero él no contempla todos los entornos en el que se desenvuelve cotidianamente los trabajadores repercute en el desarrollo integral de los mismos, debido a que no se trabaja en pro al equilibrio entre la esfera laboral y personal, sin contemplar las dimensiones (clima y cultura organizacional, salario emocional y formación del personal) para relacionar el ser, el saber y el hacer, teniendo un plan de bienestar el cual no está enfocado a las reales necesidades del personal repercutiendo en su nivel de felicidad en la organización por el desconocimiento de la misma y en la ausencia de la identificación de los aspectos y oportunidades de mejora, que si bien es cierto la compañía ya cuenta con valores y competencias institucionales ya definidas, aún es necesario la fomentación de las mismas promulgando y fortaleciendo la identidad de marca de la compañía en el personal, logrando así mejorar el estatus

organizacional es decir la experiencia y percepción de la empresa en los empleados y potencializando la percepción externa de la marca.

Finalmente, *“otra muestra directa de la relación entre el bienestar laboral y la productividad indican los niveles de ausentismo que, según el Opener Institute for People and Performance, son hasta diez veces menores en empleados felices.”* (Portafolio, 2016). En efecto Soliplast S.A no cuenta con un registro o seguimiento de la rotación en la empresa, por lo que se estima que esté en un nivel de rotación aproximado del 3,5%, (Gestión Humana Soliplast, 2018), el cual se pretende reducir debido a que representa sobrecostos para la compañía en el egreso del personal y el reclutamiento del mismo. Actualmente en Soliplast la rotación en cargos diferentes a los directivos o coordinadores es alta, un colaborador permanece en la compañía aproximadamente 1 año y medio sin mostrar un sentido pertenencia hacia la misma.

Según estudios realizados por la firma iRH (2018), los impactos de la rotación se evidencian en la reducción de la productividad, de la calidad del servicio al cliente, en la pérdida de la inversión intelectual al personal y en la disminución del clima organizacional debido a que indispone al personal afectando negativamente. Además de estas repercusiones no se puede dejar de lado la afectación económica para la compañía, puesto que puede llegar a representar costos del 15% sobre el salario total anual que se destina al puesto o cargo afectado, presentando gastos directos (incluyen los costos de reclutamiento, selección, adaptación e inducción inicial) e indirectos (generados por el tiempo que demora el nuevo empleado en alcanzar un nivel óptimo de productividad, el rendimiento del equipo durante el proceso de remplazo y los esfuerzos de alineamientos a la cultura organizacional).

De igual manera, coordinar y ejecutar actividades incluye pensar en recursos como el tiempo, el cual actualmente es limitado para los colaboradores del área de Gestión Humana para realizar un diagnóstico situacional de todos los factores de la satisfacción laboral, logrando medir todos los aspectos y poder identificar cuáles son opción de mejora, por ende, surge la necesidad evidenciada en el presente

proyecto, con el fin de lograr establecer un plan de acción que intervenga la satisfacción laboral identificando los factores por mejorar, implementando actividades que busquen la felicidad organizacional para los colaboradores de la compañía, satisfaciendo las necesidades y los deseos de los colaboradores, brindándoles calidad de vida dentro de la organización, junto con ambientes agradables y sanos para el desarrollo de cada una de sus funciones, implementando en cada una de las actividades la promulgación de la cultura y los valores organizacionales buscando generar *employer branding* e *internal branding*.

### **1.1.1. Pregunta problema de investigación:**

De acuerdo con la situación anterior planteada surge la pregunta que se formula de la siguiente manera:

¿De qué manera por medio de la implementación de un plan de acción se puede intervenir la satisfacción laboral de Soliplast S.A. generando felicidad organizacional en sus colaboradores para el periodo 2021-2022?

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La felicidad en el trabajo brinda a los colaboradores la capacidad de enlazar y obtener un equilibrio entre su mundo laboral y su esfera personal y familiar, contribuyendo al desarrollo de las competencias y habilidades tanto personales como laborales presentando un mejor desempeño, un alto nivel de motivación el cual cumple un papel aliciente en la comprensión que tienen el personal con las funciones que desempeñan para la organización, permitiendo el disfrute y crecimiento personal y laboral al hacerlas causando un sentimiento de fidelización que se verá reflejado en el índice de retención y en el aumento de la productividad (Anggy Corchuelo,2020). Por lo cual, es necesario identificar el índice de satisfacción laboral y las características del mismo ya que es un elemento sustancial para garantizar el éxito de una organización, debido a que el componente humano

es esencial, un trabajador feliz, hace su trabajo bien, y un trabajo bien hecho hace a un cliente feliz. Por el contrario, cuando no se reconoce el clima organizacional ni se trabaja por mejorar la felicidad laboral, los trabajadores tienden a ser menos productivos lo que repercute en el aumento considerable del riesgo en la materialización de salidas no conformes en todas las etapas de los procesos.

Por consiguiente, es necesario tener en una organización un plan de acción que intervenga la satisfacción laboral y busque la generación de felicidad organizacional en los colaboradores, implementado las tácticas más adecuadas para mejorar y potencializar los índices necesarios de Soliplast S.A , siendo importante porque de acuerdo con Chiavenato (2001), se define el grado de satisfacción de necesidades, la búsqueda del equilibrio emocional, el incentivo a la motivación y el establecimiento de relaciones satisfactorias dentro del ambiente laboral, que permita el aumento del índice de satisfacción laboral de la empresa por medio del fortalecimiento de sus pilares fundamentales.

A su vez, se realiza la aplicación de diversos conceptos aprendidos en el aula enfocados en la felicidad y el bienestar organizacional, poniendo en práctica las estrategias y métodos encontrados de las investigaciones que se realicen a lo largo de la fase aula de diferentes materias, y con la ayuda de la tutora académica quien es la guía junto con la tutora empresarial durante todo el periodo de tiempo del proyecto de grado. Siendo este un requisito para la aprobación del semestre, graduación del estudiante y de cumplimiento con la universidad, debido a que es el producto que ofrece la universidad a la empresa como el entregable que le deja el estudiante a la compañía, dándole la solución a un problema que identifico, en este caso en el área de Gestión Humana, al transcurrir por todas las áreas a lo largo de su carrera.

Por último, la realización de este proyecto es un reto personal y profesional debido a que es la necesidad primaria que se pretender solucionar en la empresa, el producto resultante de este proyecto será algo que se implementara en la

organización ya que es de relevancia e importancia en estos momentos, conllevando a un gran aprendizaje y experiencia laboral.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de acción de felicidad organizacional, que permita la medición e intervención de la satisfacción laboral, identificando las oportunidades de mejora, formulando así tácticas que fortalezcan las dimensiones de clima y cultura organizacional, salario emocional y formación del personal de Soliplast S.A.

#### **1.3.1. Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar la satisfacción laboral de la compañía, mediante la aplicación de instrumentos de fuentes primarias para el análisis de los resultados obtenidos y a su vez la identificación de los aspectos a mejorar.
- ❖ Construir el plan de acción determinando la estrategia de felicidad organizacional, enfocada a la mejora de los factores identificados según el análisis de la información recopilada del diagnóstico situacional inicial.
- ❖ Implementar las tácticas establecidas en el plan de acción, con sus objetivos y actividades orientadas al fortalecimiento de los aspectos identificados.
- ❖ Valorar el efecto de la socialización de las actividades propuestas del programa de felicidad organizacional por medio de la aplicación de un instrumento de medición que promueva su trazabilidad en el tiempo y facilite la toma de decisiones gerenciales.

### **1.4. CONTEXTUALIZACIÓN**

#### **1.4.1. RESEÑA HISTÓRICA DE SOLIPLAST**

Soliplast S.A es una empresa con 24 años de trayectoria en el mercado colombiano de estibas plásticas, fundada el 8 de Marzo de 1995, con el propósito de contribuir al desarrollo industrial del país, utilizando productos sostenibles, innovadores en

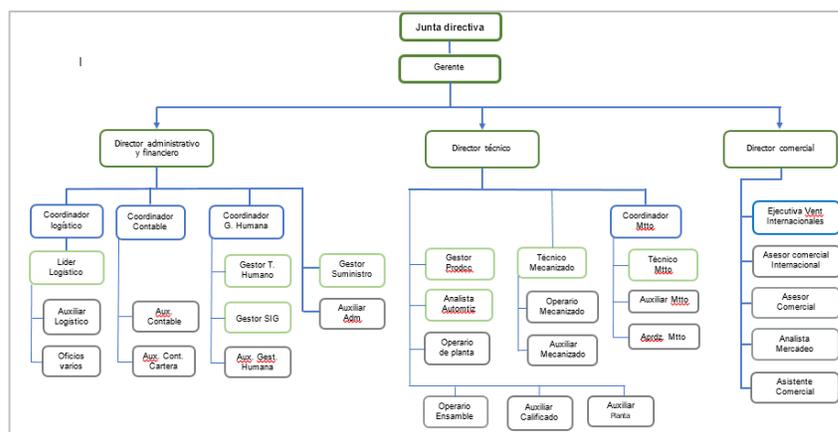
tecnología y amigables con el medio ambiente, dichos productos son las estibas o pallets plásticos los cuales se destacan por la utilización del espumado estructural (Structural Foam) lo que permite que la estiba al ser golpeada o cargada con mucho peso no se parta sino que vuelva su estado natural o inicial, brindando una vida más prolongada y ecológica que la estiba de madera. (Duran 2021)

La organización está pasando por una coyuntura económica en donde el actual gerente es el Ingeniero Luis Ricardo Ortiz Meneses, quien lleva 13 años liderando la empresa alcanzando en los últimos 7 años una tasa de crecimiento del 11%, contando con 30 trabajadores y realizando exportaciones a varios países de Latinoamérica. (Ortiz, 2021)

### 1.4.2. ORGANIGRAMA

Soliplast está conformada por seis principales áreas que son: Comercial (nacional e internacional), Finanzas que comprende a compras, suministros y logística; Producción que también contiene el área de mantenimiento y calidad, y el departamento de Gestión Humana, el cual es liderado por la Directora de Recursos Humanos, quien tiene a su cargo al auxiliar de gestión humana. Este departamento es el encargado de gestionar las tareas para este proyecto, información importante para conocer el área en la cual se desenvolverá este trabajo de grado. (Gestión Humana Soliplast, 2020)

Ilustración 1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

### **1.4.3. MISIÓN Y VISIÓN**

Soliplast plasma su razón de ser y su esencia en la misión de la empresa: “En Soluciones Plásticas Industriales S.A. creemos en las personas y en los productos sostenibles, por esto compartimos el trabajo, el bienestar y la riqueza. Creamos un ciclo de protección ambiental que nos permite brindar a nuestros clientes soluciones innovadoras para el manejo adecuado de sus productos. Fabricamos Pallets Plásticos confiables garantizando la creación de valor compartido para nuestros grupos de interés en el entorno Latinoamericano” (Soliplast S.A, 2019)

Así mismo, teniendo en cuenta la vital importancia en una organización de trazar sus metas y objetivos, para facilitar el cumplimiento de los mismos; SOLIPLAST S.A ha formulado la siguiente visión:

“Para el 2021 ser la empresa de pallets plásticos más grande de Latinoamérica.” (Soliplast, 2019).

### **1.4.4. POLÍTICAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Gestión Humana Soliplast (2020), la empresa para su buen funcionamiento a nivel interno destaca las siguientes políticas:

- ❖ Implementar el mejoramiento continuo como la metodología fundamental para el desarrollo de acciones enfocadas al crecimiento y satisfacción de las partes interesadas y al cumplimiento de los requisitos aplicables.
- ❖ Fabricar y comercializar productos con altos estándares de calidad que generen soluciones innovadoras a nuestros clientes y consoliden el posicionamiento de la organización en el mercado, para alcanzar las metas de crecimiento y rentabilidad.

- ❖ Utilizar eficientemente los recursos, optimizando los costos y activos de la organización.
- ❖ Contar con talento humano competente y motivado que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

### 1.4.5. Valores Institucionales

*Ilustración 2: Valores Institucionales*



Fuente: Soliplast (2021)

La información anterior sirve para conocer la estructura y lineamientos de la compañía conociendo de manera detalla el ambiente o entorno en el que se desarrolla este proyecto, siendo de gran importancia para poder alinear el plan de acción de felicidad organizacional a los lineamientos organizacionales y así todos ir hacia un mismo sentido, siendo este un proyecto totalmente adaptado a la cultura organizacional de Soliplast S.A.

## 2. MARCO TEÓRICO

Son los trabajos e investigaciones que sustentan y apoyan los análisis o propuestas que se desarrollen dentro de este proyecto, brindando mayor veracidad a los resultados que se obtengan del mismo.

### 2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS

#### 2.1.1. Referentes Internacionales

Según Ramírez (2019), en su proyecto de investigación para aspirar al título de licenciatura en administración de empresas en la universidad nacional de Cuyo de Argentina; el proyecto fue titulado “Felicidad Organizacional ¿Cómo implementarla y por qué? Análisis y Propuesta de un Plan para la empresa mendocina Palmares Open Mall”, el cual tenía como finalidad implementar un plan de felicidad organizacional en la compañía, comprobando los beneficios del mismo; Buscaban determinar si mediante una gestión y funcionalidad basada en felicidad laboral era posible agregar valor a la organización, la investigación se hizo mediante encuestas y entrevistas con el fin de mejorar el clima y satisfacción laboral. Realizaron una serie de pasos para el desarrollo del proyecto en donde primeramente definieron los factores de la felicidad organizacional teniendo en cuenta autores como Ignacio Fernández, Baker, Greenberg y Hemingway lo que les permitió conocer estrategias a implementar como la psicología positiva, *employer branding*, la teoría del bienestar o Modelo Perma, la cual consiste en la agrupación de 5 factores principales (emociones positivas – compromiso – relaciones – logro – propósito y significado) que se deben desarrollar y potencializar para aumentar los niveles de satisfacción y motivación de los colaboradores, explicando de manera detallada la manera correcta de hacerlo, seguido de demostrar la importancia y beneficios de implementar un plan de felicidad organizacional, después exponen diferentes casos de empresas que ya aplican modelos de gestión basados en felicidad laboral para dar soporte a

las teorías y metodologías anteriormente explicadas, por último adaptan toda la información, estrategias y metodologías recolectadas a la empresa Palmares Open Mall, elaborando una propuesta de acciones concretas para implementar el plan propuesto. Además de lo anteriormente explicado este proyecto también expone y explica los posibles índices a mejorar en una compañía para que la satisfacción laboral aumente como lo son: el liderazgo, comunicación interna asertiva, propiciar las relaciones interpersonales, sentido de pertenencia / trabajo en equipo / oficinas y equipamiento / conciliación laboral / fomentar la creatividad / programas de sostenibilidad ambiental / capacitaciones / plan carrera / formación en inteligencia emocional / reconocimiento y confianza / salario emocional / evaluaciones y mediciones periódicas / salario competitivo / promover el bienestar físico. Este trabajo se utilizará como guía y servirá como orientación desde la identificación del clima organizacional de la compañía, ya que brinda los factores que se deben tener en cuenta y además de ello expone estrategias para mejorar cada uno de ellos, hasta la implementación y evaluación del plan de felicidad y bienestar organizacional, siendo de gran ayuda para todo el desarrollo de este proyecto.

Domingo Rafael Galiana de la Universidad Miguel Hernández de Elche, España; para la obtención del título de Doctorado en la Dirección y Tributación de la empresa, en el año 2015 realizó un proyecto titulado “Análisis de la felicidad, resiliencia y optimismo como factores emocionales en la inserción laboral de los universitarios”, en el cual se tiene como objetivo la creación de un modelo analítico que permita la integración del enfoque que investiga el vínculo existente entre la educación y el empleo y el enfoque que vincula las emociones positivas con el trabajo teniendo como pilar fundamental el capital humano, planteando como globalización impacta diariamente en las organizaciones en cuanto al personal, requiriendo un nuevo tipo de colaboradores que cuenten con una serie de conocimientos, habilidades y competencias, tanto interpersonales como intrapersonales, para la ejecución de este proyecto se estipuló un proceso el cual

constaba primeramente del planteamiento del problema, después la fundamentación teórica y planificación de la investigación, luego el trabajo de campo seguido del análisis de resultados y conclusiones, siendo esto una de las razones por la cual se tomara como referencia esta tesis, tratando de adaptar el mismo proceso y brindándole mucha información enriquecedora y necesaria con respecto a los autores como Seligman, Lyubomirsky, Devoto, que exponen la relación existente entre el éxito laboral y la felicidad, demostrando que las personas felices tienen mejores trabajos presentando una mayor autonomía, sentido de pertenencia y habilidades para el cargo, otros como Staw, Connolly, Viswesvaran, Kashdan, Graen y Diener que explican como la felicidad organizacional repercute positivamente en el incremento de la proactividad, posicionamiento de altos cargos en las empresas, percepción de mayores ingresos y la reducción del tiempo que pasan desempleados, la información anteriormente mencionada aportará veracidad y soporte a este proyecto.

### **2.1.2. Referentes Nacionales**

Castañeda Luz, Guerra Sandra, Malagón Guiovanna y Ustariz Laura en el 2017, de la Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, para el título de especialistas en Gerencia de Talento Humano, realizaron una monografía titulada “Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional”, que pretende generar una oferta de valor atractiva para los trabajadores por medio del diseño de una guía metodológica para la implementación de un plan de felicidad organizacional en donde se demuestra la importancia y efectividad del mismo, a lo largo del desarrollo del proyecto se exponen diferentes estrategias como el gana-gana para los empleados y la empresa formulada por Barry Schwartz, en su libro “Why We Work” en donde se responde a la pregunta: ¿qué debería hacer la empresa para lograr que sus empleados sientan felicidad en su trabajo?, siendo la respuesta incentivos diferentes al dinero como poder ejercer control, oportunidades de crecer y aprender, debido a que con el aumento del sueldo y dar otros premios materiales es

contraproducente para la motivación de los empleados explicando el porqué de esto, otra estrategia es la de Tony Schwartz en la que se plantea la solución de cuatro necesidades: poder hacer pausas activas cada cierto tiempo para aumentar la atención (física) , sentirse valorado y apreciado (emocional), poder realizar las labores en los sitios y tiempos adecuados (mental), y sentirse conectado a un propósito más grande (espiritual). Planteando diversas soluciones para estas cuatro necesidades como darle más importancia al empleado a la hora de estipular la manera correcta de hacer sus funciones, ofrecerle oportunidades de aprender y crecer, tener en cuenta sus ideas de mejora o sugerencias, hacerlo sentir importante y necesario para la organización y cómo su trabajo sirve para mejorar la vida de otras personas. Además de las estrategias también se tendrá en cuenta como referente este proyecto la manera en que realizan la evaluación ya que es por medio de la creación de indicadores de medición que permitan conocer el impacto del programa de felicidad organizacional y la correcta forma de elaborar e implementar los instrumentos de recolección de información (encuestas estructuradas y entrevistas) siendo una gran guía para el desarrollo de este trabajo.

### **2.1.3. Referentes Locales**

Deicy Delgado y Ana Sanmiguel en el 2020, de la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga para el título de Máster en Evaluación de la Educación elaboraron un proyecto llamado “Estudio de la felicidad laboral en la Universidad Industrial de Santander –UIS sede Málaga” el cual se centra en la gestión del talento humano, realizando mediciones para conocer el nivel de felicidad laboral de los colaboradores de esta sede, para poder diseñar e implementar programas y actividades que contribuyan a la mejora, pretendiendo construir un modelo de felicidad en el trabajo y la formulación de un análisis en relación con la aplicación de la ética pública en una organización estatal, este proyecto aportará información acerca de diferentes estrategias que se podrán desarrollar a lo largo de este trabajo, una de ellas es la del modelo de felicidad en el trabajo de Ignacio Fernández, el

cual se compone por tres partes: la primera es la concepción ética del ser humano (convicción, coherencia, credibilidad) , la segunda son seis factores (positividad, logro y reconocimiento, compromiso, sentido, relaciones confiables, desarrollo profesional y personal) y por ultimo son las tres palancas de gestión (liderazgo firme y cercano, gestión participativa, gerencia de felicidad). Otra estrategia es la del modelo de bienestar del trabajador y sus determinantes de Warr “el modelo parte del supuesto de que el nivel de la satisfacción laboral es efecto de la valoración que el sujeto hace de los factores laborales citados y que difiere según ciertas variables sociodemográficas (edad, género, situación familiar y otras) e individuales (afectividad negativa, positiva y otras) e individuales (afectividad negativa-positiva y otras). A su vez, el nivel resultante de satisfacción laboral condiciona los comportamientos laborales que genera.” (Francisco A. Laca Arocena, 2006).

Nashly Dayanna Céspedes en el 2018, de la universidad Autónoma de Bucaramanga para el título de Administradora de empresas elaboro un proyecto titulado “Estrategia para el Fortalecimiento de la Satisfacción Laboral de los Colaboradores de Campesa S.A”, en el cual tenía como objetivo el aumento del índice de satisfacción laboral, realizando el análisis por medio del uso de la estrategia de *World Café*, que permite conocer de forma personalizada la percepción de cada colaborador para posteriormente con la información recopilada poder diseñar e implementar una estrategia de clima organizacional además de tácticas que permitan el fortalecimiento de la satisfacción laboral para lograr incentivar el sentido de pertenencia, motivación, liderazgo y buenas relaciones entre los colaboradores. Este proyecto es utilizado como guía debido a que los temas son bastante similares por lo cual aporta conceptos fundamentales además de metodologías, en este proyecto se expone la forma correcta de realizar la recopilación de la información por medio de un instrumento que permita hacerlo de forma personalizada con los colaboradores, también aporta con la información que recopiló en el marco teórico debido a que la mayoría se puede adaptar a Soliplast y

a su necesidad. Adicionalmente ayuda a la correcta estructura y serie de pasos que se deben seguir a la hora de diseñar e implementar un plan de acción que pretende el fortalecimiento de la satisfacción laboral y muchas de las actividades planteadas para dicho fortalecimiento son ideas adaptables a la empresa en la que se está desarrollando el proyecto.

## 2.2. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia es una serie de temas y conceptos teóricos relacionados con el proyecto de grado y formulados en un mapa conceptual, en este caso se tratarán los siguientes temas:

*Ilustración 3: Marco Referencial*



Fuente: Elaboración propia

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se tomarán los temas del marco de referencia y serán definidos y explicados de la siguiente manera:

#### **2.3.1 Felicidad Organizacional**

A lo largo del tiempo, muchos autores han definido que es la felicidad, pero la definición más conocida y utilizada de felicidad organizacional (FO), según Ignacio Fernández (2015), es la capacidad que tiene una compañía para ofrecer y facilitar por medio de la coordinación de sus recursos y gestión una oferta de valor a sus colaboradores, es decir condiciones y procesos que permitan el fortalecimiento individual y grupal, conduciendo así el desempeño hacia metas organizacionales sostenibles y sustentables, generando un activo intangible para la organización difícilmente imitable, todo esto teniendo un balance de la salud financiera de la empresa y el bienestar psico-social de los colaboradores.

Es relevante conocer la diferencia entre felicidad organizacional y felicidad en el trabajo porque es común que al estar conectadas y depender directamente la una de la otra cause confusión, en donde la segunda es la percepción personal y subjetiva de los colaboradores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo mientras que la primera es lo explicado en el párrafo anterior.

En efecto, la felicidad organizacional genera una serie de beneficios, porque si bien es cierto, en los últimos tiempos las organizaciones vienen incorporando el concepto de felicidad organizacional como una de sus políticas internas, pero ¿por qué lo harán?, a continuación el autor plantea el beneficio e importancia: “es beneficiosa para los ambientes de trabajo, ya que aumentan la salud, la persistencia, la autonomía, la lealtad, la productividad, la creatividad, la innovación, la cooperación, la satisfacción laboral y la motivación intrínseca de los trabajadores”. Fernández (2015).

## Características

Es importante conocer las características de la felicidad en donde cabe resaltar que según Ignacio Fernández (2015), en la felicidad individual es necesaria la autoeficacia, debido a que brindará la confianza en las capacidades propias para lograr diferentes metas u objetivos establecidos, acompañada del optimismo que es la actitud positiva ante cualquier circunstancia, generando así otra de las características que son las emociones positivas, las cuales permiten la valoración beneficiosa de las diferentes situaciones implicando sentimientos agradables, también es importante la resiliencia que se encarga de brindar la capacidad de superar circunstancias adversas o complicadas sin dejar ningún tipo de trauma, además se debe tener en cuenta la responsabilidad que es el cumplimiento de las obligaciones al hacer, decir u ofrecer algo con plena conciencia de sus actos, entendiendo las consecuencias de hacer o dejar de hacer lo que promete.

Por otro lado algunas de las características grupales son: ambiente laboral positivo, el cual se caracteriza por tener un trato honesto y sincero entre todos los colaboradores que interactúen, haciéndolos sentir bien y felices logrando así que se esmeren más por la organización o el objetivo en común; El apoyo social de compañeros, este es importante debido a que es el proceso de interacción social en donde las acciones de cada uno de los integrantes beneficia al grupo, otra característica es el contagio emocional positivo, que permitirá un ambiente óptimo en donde se pueden transmitir la felicidad entre los integrantes, también está el liderazgo positivo, que busca guiar y predicar con el ejemplo, permaneciendo siempre cercano, en comunicación constante y asertiva con su equipo y velando por sus beneficios. Por último están las oportunidades de aprendizaje y crecimiento las cuales permitirán la adquisición de conocimientos y experiencias haciendo que mejoren individual y como grupo.

## Focos

Según Ignacio Fernández (2015) para gestionar felicidad organizacional en una compañía “no se reduce solo a la gestión de personas, es el punto principal, pero no es exclusivamente eso” por lo cual se requiere de tres focos:

- 1) Condiciones de trabajo: Un pilar fundamental es contar con condiciones adecuadas que aporten a la salud física y mental de los colaboradores, fijando estándares que tengan en cuenta condiciones en cuanto a infraestructura, seguridad, luminosidad adecuada, salubridad, ruido, protección personal, temperaturas razonables, alimentación acorde, materiales e insumos necesarios para el desarrollo de funciones y una correcta distribución del espacio.

Si se presentan condiciones insuficientes o mínimas de trabajo se genera malestar, estrés, descompromiso, alta accidentalidad, inconformidad por parte de los colaboradores lo que puede llevar a problemas o a que el desempeño por parte de ellos baje.

- 2) Procesos operacionales: Los procesos laborales de la organización deben ser fáciles, fluidos, simples, con la menor intervención posible de diferentes áreas o cargos sujetos de aprobaciones brindando autonomía al colaborador, buscando siempre el mejoramiento continuo de estos.
- 3) Gestión de personas: Después de contar con condiciones aptas de trabajo y procesos operacionales simplificados se procede a centrarse en cómo gestionar personas para promover su bienestar y salud organizacional, esto comienza cuando la intuición de la compañía se convierte en certeza, es decir los ejecutivos cambian su enfoque instrumental (ven a las personas como instrumentos para alcanzar una rentabilidad por lo tanto quieren implementar gestión de felicidad porque así se obtienen mejores resultados) a un enfoque ético (implementar gestión de felicidad porque es lo que cualquier persona necesita para llegar a ser la mejor versión de sí mismo”). Entendiendo que la

felicidad y el florecimiento en el trabajo son la causa de los buenos resultados centrandose en esto todas sus estrategias y el modelo de felicidad.

### **Dimensiones o Variables**

El modelo de felicidad organizacional de Ignacio Fernández (2015), contempla seis variables:

- 1) Positividad: Es necesario desarrollarse en espacios y con emociones personales positivas siendo este un bienestar subjetivo del trabajo, haciéndose necesario trabajar en atmosferas emocionales armónicas, estables, pacificas sin presentar altos grados de discordia o toxicidad teniendo como eje tres actitudes positivas por cada actitud negativa.
- 2) Sentido: Construir un sentido que enlace el propósito propio de cada colaborador con el de la compañía permitirá obtener trabajadores con entrega, exigencia y voluntariedad.
- 3) Relaciones confiables: Para alcanzar un bienestar y felicidad en el trabajo es necesario tener buena relación con los otros, teniendo como base la confianza.
- 4) Desarrollo profesional y personal: Promover la autoactualización, el autocuidado y la capacitación de sus colaboradores en las competencias propias del trabajo que realizan, fortaleciendo sus capacidades y conocimientos, lo cual le traerá beneficios puesto que el colaborador adquiere y mejora ciertos conocimientos y habilidades mostrando un comportamiento de involucramiento y compromiso organizacional a su compañía.
- 5) Compromiso (engagement): Mediante la inclusión, consideración y participación afectiva permanentemente se logrará crear un alto índice de involucramiento emocional por parte del colaborador hacia su trabajo, equipo y compañía.
- 6) Logro y reconocimiento: Alcanzar la obtención de buenos resultados permite hacer sentir al colaborador efectivo, feliz y orgulloso de su desempeño y

trabajo en la organización, siendo necesario exaltar los logros alcanzados, reconociendo y promocionando el orgullo individual, grupal y empresarial.

### **Palancas de gestión**

Según Ignacio Fernández para que el modelo puede implementarse en la realidad se deben tener en cuenta tres palancas de gestión que permiten llevar todo lo anteriormente explicado a la práctica:

- 1) Liderazgo: se debe implementar un tipo de liderazgo firme y cercano diario, es decir jefaturas que sean exigentes con las tareas (en el qué) y preocupados de las necesidades de las personas (ceranos en el cómo), teniendo una actitud positiva, enérgico en el desempeño del rol presentando estrategias que exijan pero acompañen, obteniendo buenos resultados con buenas relaciones y ambiente en el equipo grupo.
- 2) Gestión participativa: Es fundamental la implementación de prácticas concretas que permitan la participación activa de las personas en cuanto al mejoramiento y ejecución de los procesos, el crecimiento de la empresa, el diseño de nuevas políticas, y la obtención de logros o buenos resultados, siendo parte activas en reuniones, comités, jornadas, encuestas y diferentes actividades.
- 3) Gerencia de felicidad: Es la compañía que implementa y realiza un control y seguimiento del modelo de felicidad organizacional, siendo un articulador de las prácticas de felicidad por medio de indicadores teniendo en cuenta compensaciones, selección, capacitación, desempeño, clima, cultura, entre otros.

### **2.3.2. Satisfacción laboral**

Se define como “*el grado en que a los empleados les gusta su trabajo*” Fritzsche y Parrish, (2005), es decir que la satisfacción laboral es el factor que determina el

grado de bienestar que un colaborador experimenta en su trabajo, presentando un equilibrio entre la esfera laboral y la personal.

Según Martínez Caraballo (2007) actualmente en el mundo de los negocios se presenta como prioridad corporativa la satisfacción laboral del personal, debido a que las organizaciones no pueden pretender obtener niveles competitivos de producción, calidad en el producto ni de servicio al cliente si su personal no está satisfecho. Esto se debe a que la satisfacción se ha convertido en un indicador clave de desempeño y posicionamiento para muchas empresas líderes. Además *“Las empresas que practican benchmarking están convencidas de que es tan importante conocer y responder a las opiniones de sus empleados como lo es proteger y fomentar los intereses de los propios accionistas de la misma”* (Martínez Caraballo, 2007). Por ello el fortalecimiento de la satisfacción laboral debería ser la misión y la base de los objetivos de todas las áreas de la compañía, buscando generar oportunidades para el desarrollo integral de los colaboradores. A continuación se formularan los 4 pilares fundamentales de la satisfacción laboral:

### **Motivación**

El ser humano funciona gracias a 4 factores: la mente la cual es el conductor de la persona, las emociones que son el motor, las motivaciones que son el combustible y el sentido que es la dirección a la cual se moviliza. Las emociones son innatas y continuas en el ser humano debido a que son biológicas, depende de las hormonas y el ambiente en el que se desenvuelve la persona siendo el factor que moviliza. Como todo motor requiere de combustible, y este se encuentra en la motivación, que es la convicción de que la vida merece ser vivida con motivos constructivos, siendo llamados a la automaestría. (I. Fernández, 2015). La motivación dinamiza las aptitudes que impulsan a una persona a tener un comportamiento anímico y positivo al hacer una actividad, manteniendo esta conducta hasta cumplir con su objetivo el cual satisface una necesidad o motivo, generando una sensación de tranquilidad y satisfacción.

Para una compañía la motivación es un factor primordial para generar felicidad en su personal y cumplir con la metas establecidas en un ambiente ideal organizacional que permita el desarrollo integro de los colaboradores, para esto se requiere del conocimiento del personal, sus deseos y necesidades. Es por esto que una compañía antes de determinar sus estrategias de motivación deben definir e identificar el tipo de colaboras que poseen, al igual que sus necesidades para intervenir los factores básicos de motivación que son espacios aptos de trabajo, suministro adecuado de materiales para desempeñar sus funciones, horarios y exigencias aptas de desempeño, salario, retribuciones, bonificaciones, incentivos, reconocimientos o exaltaciones. (Anggy Corchuelo, 2015).

### **Sentido de pertenencia**

Según Chiavenato (2001) el sentido de pertenencia se define como el sentimiento que se genera en una persona al considerarse parte de un grupo, para una compañía el sentido de pertenencia es inherente a la relación empresa-colaborador, debido a que lo ideal sería que fuese una relación directamente proporcional en donde la compañía da pero también recibe por parte de sus colaboradores permitiendo lograr sus objetivos personales y organizacionales, generando a su vez responsabilidad social por parte de la compañía y el bienestar para los trabajadores. Cuando la empresa consigue esta correlación obtiene por parte de su personal mayor compromiso, mejor desempeño, actitudes positivas, desarrollo de habilidades y destrezas en compensación a la motivación, atención, importancia y beneficios que la empresa le otorga.

El sentido de pertenencia laboral también es conocido como engagement laboral, y se presenta cuando un colaborador se siente identificado con los valores de la compañía y con el equipo con el que trabaja, *“Las estrategias internas de socialización y aprendizaje de los principios y la filosofía del proceso se perciben y apropian de manera diferente en las personas de la organización”* Méndez (2004), De la misma manera se presentan valores comunes parte de la identidad organizacional, surgiendo de esta forma la necesidad de generar en cada

colaborador identidad para con la misma, desarrollándole al empleado un campo en el cual manifiesta sentido de pertenencia y confianza con la compañía, sintiéndose motivado por el tipo de dirección e identificado con los valores y cultura organizacional que incluso se hagan experienciales en el exterior de la misma.

*“El Sentido de Pertenencia aparece como uno de los principales resultados favorables de la sincronía entre las estrategias y objetivos de la empresa y su asimilación por los miembros de la organización.”* (Rodríguez, 2009). Por otro lado el sentido de pertenencia también es definido como el motor que trae como resultado mayor compromiso por parte de un colaborador siendo esto el reflejo de la confianza en sí mismo y con la organización, el impulso de hacer algo aplicando sus conocimientos y mejorarlos llegando a superarse (Builes, Muñoz, García, Muñoz & Muñoz. 2004).

### **Liderazgo**

Según Kotter (1999) el progreso de una empresa depende directamente del liderazgo, siendo muy importante determinar como líder a la persona capaz de orientar los esfuerzos del equipo hacia la obtención de las metas y objetivos. Existen cuatro características fundamentales en un buen líder: Compromiso con la misión, confianza en sí mismo, comunicación de la visión e integridad personal. Cuando una compañía cuenta con un buen líder la probabilidad de equivocarse disminuye mientras que la de tener éxito aumenta.

Uno de los especialistas más conocidos en este tema de la Universidad de Harvard es John Kotter, el cual ha realizado diferentes estudios en los cuales concluye que un buen líder debe crear un plan para el cambio en pro a la visión de la organización, el plan debe estar conformado por las diferentes estrategias que permitan conseguir los objetivos planteados y los intereses de todos los colaboradores. Además del plan es necesario establecer una fuerte red de implementación y comunicación que permitirán la correcta implementación de las estrategias, incrementando de manera análoga las relaciones interpersonales, colaboraciones, ambiente y cumplimiento en el trabajo en equipo. Lo anterior permitirá entender el liderazgo como un proceso

de transformación en el que se presenta interacción entre empleados, en donde una de ellas influencia fuertemente todo un grupo.

*Ilustración 4: Sistema de Liderazgo*



Fuente: Kotter, J. (1999). LA VERDADERA LABOR DE UN LIDER.

### **Relaciones Interpersonales**

Es el modo de vincularse recíprocamente entre dos o más personas, basadas en sentimientos, actividades, intereses, emociones, entre otros. Siendo la base de la vida en sociedad brindando la posibilidad de que exista la comunicación asertiva que está regulada por las leyes e instituciones de interacción social. Dentro de una organización como en todo contexto social se forman relaciones interpersonales y más por el gran tiempo que pasan en él. Por esta razón, una relación positiva o negativa tiene gran influencia o impacto en los comportamientos, así como en la satisfacción laboral. Sachau (2007).

### **2.3.3. Clima organizacional**

Es la percepción que tienen los colaboradores del ambiente en el que se encuentran en la organización incurriendo inmediatamente en el desarrollo de esta influyendo en sus comportamientos y actuaciones. Según Chiavenato “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica

característica que existe en cada organización”, involucrando diferentes aspectos como los parámetros ligados a la tecnología y la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica del empleado en la compañía, el salario que este recibe y los aspectos personales tales como el nivel de satisfacción, sus actitudes, creencias, personalidad y pensamientos además de la percepción que tenga de sus compañeros de trabajo y sus jefes o subordinados.

### **Dimensiones**

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que buscan plantear los determinantes situacionales y ambientales que más influyen al momento de medir el clima organizacional:

- Estructura: Son las reglas institucionales, las obligaciones, políticas o regulaciones de la compañía es decir los canales formales.
- Responsabilidad: Es la autonomía y capacidad que tiene el colaborador con sus compromisos, el tomar decisiones por sí solo, exigiéndose día a día para mejorar y visualizándose siendo su propio jefe.
- Recompensa: Son los reconocimientos o estímulos recibidos por la obtención de buenos resultados o de logros, premiando a los empleados por el trabajo bien hecho.
- Riesgo: Son los sentimientos que se generan en los colaboradores acerca de los desafíos a los que se enfrentan en su trabajo, a las responsabilidades y obligaciones que tienen que cumplir, es la forma en que la organización promueve retos calculados con el fin de lograr objetivos propuestos.
- Calor: Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente ameno, grato, con buenas relaciones entre todos.
- Apoyo: Sentimiento que se genera por la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y demás integrantes del equipo de trabajo.

- Estándares de desempeño: Cumplimiento de las normas estipuladas y la obtención de metas implícitas y explícitas haciendo énfasis en las normas de rendimiento.
- Conflicto: Momento en el cual surgen diferentes opiniones, puntos de vistas, que permiten el surgimiento de discrepancias sin tener miedo a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto se originen.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, sintiéndose parte de ella presentando un cariño y respeto por la misma, compartiendo y buscando la obtención de los objetivos personales con los de la compañía.

En conclusión, la medición del clima organizacional se ve afectado por diferentes aspectos que pueden variar o adaptarse a las diferentes organizaciones, percibiendo aspectos subjetivos como su entorno, sus metas, los valores, sus miedos, las formas de pensar, y aspectos objetivos que dependen del ambiente social y físico en el que desenvuelven.

### **Salario Emocional**

Según F. Gay, (2006) salario emocional es: *“cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”* es decir que es una retribución no económica con la cual el empleador busca satisfacer las necesidades psico–socio–afectivas del colaborador lo que conlleva a un impacto positivo en el bienestar emocional afectando de forma directa su rendimiento y productividad siendo un beneficio para la compañía.

### **2.3.4. Plan de acción**

Para lograr los objetivos planteados es necesario realizar una planeación en donde se tienen en cuenta los diferentes escenarios, actividades y estrategias a implementar, realizando un programa que contenga varias opciones que permitan el alcance de las metas, obteniendo los resultados esperados.

Realizando una investigación y análisis exhaustivo que permita conocer diferentes conceptos, sus características, beneficios y consecuencias adaptándolos a la organización.

### **Metodologías y tácticas**

- La jerarquía de las necesidades Según Maslow: Esta teoría tiene como base la jerarquía de necesidades que pueda presentar el ser humano. El autor plantea el diseño de una pirámide en donde expone las necesidades desde las básicas y primordiales hasta las enlazadas con la preeminencia de su comportamiento, De acuerdo con Abraham Maslow, las necesidades humanas se presentan en las siguientes jerarquías:
  - 1) Necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas relacionadas con el ser biológico (comida, bebidas, dormir, refugio, respirar, vivir...).
  - 2) Necesidades de seguridad: Fomentar el sentimiento de que no se corre ningún riesgo o peligro, que todo está en orden (seguridad y estabilidad de empleo).
  - 3) Necesidades sociales: Relacionadas con la armonía del ser humano hacer parte de la sociedad (amor, sentirse querido o apreciado, amistad, pertenecía a un grupo).
  - 4) Necesidades de estima: Necesidad de sentirse respetado, valorado, digno, con prestigio o estatus, tener una autoestima, reputación y amor propio.
  - 5) Necesidades de autorrealización: Es la realización personal, hacer lo máximo que se pueda explotando las habilidades que se tengan, presentando una mejora continua, y la obtención de logros.
- Teoría Well-being: Según Seligman (2011) esta teoría es “*un bienestar en la vida, un buen vivir, un habitar la existencia de forma benéfica, vivir la armonía con uno mismo y con los demás*”. “Entendido como el bienestar sistemático en las diferentes dimensiones de la vida o en aquellas importantes para cada

persona, el nivel de florecimiento dependerá del tipo del tipo de intervención que se intencione”.

- Modelo PERMA: *La P es de emociones positivas (positive emotions):* Se debe vivir con emociones que abren posibilidades y construyen un afecto positivo estable, es decir sobrellevar una vida placentera, disfrutando de forma equilibrada o balanceada.

*La E es compromiso (engagement):* Tener un conjunto de intereses con los cuales se adquiere un compromiso y orientan el actuar ya sean ideas, propósitos o causas significativas. En otras palabras, es la capacidad que se tiene para mantenerse concentrado, atento y compenetrado con la actividad que se está desarrollando.

*La R es de relaciones positivas:* Se requiere de tener buenas relaciones con las personas con las que se convive o interactúa constantemente.

*La M es de sentido (meaning):* Consta de tener un propósito de vida definido y claro, más que encontrar algo que llene el alma es el descubrimiento de las condiciones para que lo que hacemos o ejecutamos lo consideremos significativo.

*La A es de logro (achievement):* La obtención de la felicidad está en el alcance de logros y objetivos estipulados.

### **Ser, Saber y Hacer**

Según Chiavenato (2001) la capacitación es un factor muy importante en una compañía ya que es el proceso mediante el cual se promueve al personal a que incrementen sus conocimientos, fortalezcan sus habilidades y desarrollen otras, aumentando de esta forma la productividad y la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, creciendo profesional y personalmente aportando al ámbito personal y laboral beneficiando así a la compañía.

## **Beneficios**

Un plan de acción es una guía para la consecución de los objetivos empresariales, en donde se especifican las estrategias o actividades que permitirán el cumplimiento de los objetivos con sus tiempos y recursos necesarios. Una compañía que realiza un plan de acción define y refleja sus objetivos de forma clara y correcta, establece indicadores en función al cumplimiento de los objetivos, facilitando el seguimiento y evaluación de los mismos. Además de la elaboración e implementación del plan de acción la capacitación a los colaboradores del ser, saber y hacer para el correcto desempeño en las tareas o funciones es de gran importancia para la empresa. Según Chiavenato (2001) esto trae consigo el incremento en la productividad, la posibilidad de asignarle mayor responsabilidad al colaborador, promover un ambiente agradable, en donde se mejoren continuamente los diferentes procesos.

### **2.3.5. Evaluación del programa**

Para poder determinar el impacto y alcance, posteriormente a la implementación del plan de acción de felicidad organizacional, es necesario realizar una medición de forma cuantitativa o cualitativa que sustenten los resultados y respalden las decisiones o acciones.

## **Indicadores**

Cada empresa debe realizar la medición de los resultados obtenidos y poder determinar si se cumplió o no con las expectativas, para esto se hace uso de los indicadores, que son variables que miden de forma cuantitativa o cualitativa.

Los objetivos de los indicadores son los siguientes:

- La identificación y planeación de acciones preventivas o correctivas según las oportunidades de mejora o seguimientos de control.
- Optimización de tiempos, mejorando los procesos y a su vez la satisfacción al cliente interno y externo.
- Optimización de recursos.

- Definición de parámetros teniendo en cuenta las metas y objetivos.
- Diseñar procedimientos para escenarios pesimistas, es decir situaciones críticas, estableciendo mecanismos de seguridad que prevean estas situaciones.
- Evaluar el desempeño y los resultados de determinado plan, programa, proyecto, actividad u organización para determinar su éxito.

### **Análisis de resultados**

Es el proceso por el cual se ordena, se clasifica, se filtra y se presenta la información de los resultados de una investigación y así llegar a las conclusiones. Esta transformación de la información debe ser con la información útil, para que el análisis pueda realizarse de manera conjunta y sistemática dando como resultados información ordenada, comprensible y veraz.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO

La investigación que se desarrolla y formula en el presente proyecto es de metodología deductiva, ya que todo está soportado o fundamentado en conocimiento teórico, tanto de fuentes académicas como el conocimiento adquirido por el estudiante a lo largo de su carrera universitaria, siendo información necesaria para la situación presentada en Soliplast S.A. debido a que permiten determinar las estrategias que generen la felicidad organizacional.

El enfoque que se utiliza en la investigación para el desarrollo de este proyecto es de tipo mixta, según Sampieri y Mendoza *“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”* es decir cuantitativa en cuanto al uso de datos numéricos para realizar análisis y estudios estadísticos, debido a que todos los datos recogidos para la medición del clima organizacional se tienen que cuantificar generando así indicadores y reportes sobre la información encontrada; y cualitativo en cuanto a los diversos conceptos o términos teóricos, y datos de la información recolectada cualitativos, como ideas, comentarios y respuestas abiertas, su análisis permite hacer interpretaciones no cuantificables de la realidad que son necesarias para el cumplimiento del proyecto.

Asimismo, según el enfoque del proyecto la metodología será descriptiva aplicada, la cual busca dar solución a un planteamiento por medio de la aplicación de conocimientos adquiridos siguiendo de manera análoga con el proceso de aprendizaje (Murillo Torrecilla, 2011), en este caso se plantea la problemática del desconocimiento de la satisfacción laboral, recolectando información que permita analizar dicho problema y sus posibles soluciones; a fin de realizar una medición inicial por medio de la creación y análisis de un instrumento de investigación, que

permita identificar los factores por mejorar para posteriormente elaborar e implementar diferentes tácticas que fortalezcan los factores identificados y generen felicidad organizacional para finalmente realizar una medición final, comparar los resultados y presentar las conclusiones e impacto del proyecto.

### 3.1.1. Hipótesis

El plan de acción de felicidad organizacional permite la medición de la satisfacción laboral, interviniendo las dimensiones de clima y cultura, salario emocional y formación del personal estableciendo indicadores para el seguimiento y control del fortalecimiento de las mismas para Soliplast S.A.

### 3.1.2. Población y Muestra

Para el desarrollo de este proyecto se tendrán en cuenta a todos los colaboradores de la compañía Soliplast S.A, es decir como población se contemplaran las 50 personas que ocupan un cargo dentro de la empresa, de esa población se define como muestra un grupo un poco más reducido que consta de 35 colaboradores, los cuales están contratados directamente por Soliplast, con el fin de facilitar la realización de un análisis profundo y detallado para la obtención de conclusiones de la compañía y sus colaboradores, cabe aclarar que el tipo de muestreo implementado es no probabilístico de conveniencia.

Tabla 1: Ficha Técnica

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
Lugar de aplicación de la investigación	Bucaramanga y su área metropolitana
Población	El total de colaboradores de Soliplast S.A (50)
Tamaño de la muestra	Los colaboradores contratados directamente por Soliplast S.A (35)

Tipo de muestreo	De conveniencia
Técnica	Entrevistas estructuradas y análisis de la información recolectada y de fuentes secundarias
Técnica de recolección	Encuestas
Periodo de trabajo	De Enero a Diciembre del 2021
Error estadístico	5%
Nivel de confianza	95%

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de Información

Las técnicas e instrumentos utilizados teniendo en cuenta el enfoque y técnicas del proyecto, para la obtención de los datos necesarios son:

- Entrevista: Es la técnica utilizada como medio para llegar a la información tanto oral como escrita, en este caso son entrevistas estructuradas para la medición y evaluación de la satisfacción laboral, la modalidad aplicada para los colaboradores que laboran remotamente es por medio de medios digitales tales como correo electrónico y video llamadas, por otro lado a los demás colaboradores la modalidad fue presencial, teniendo una conversación personal y privada con cada uno de ellos, conociendo sus opiniones, ideas, percepciones, entre otros.
- Encuesta: Es el instrumento establecido para captar la información necesaria de las entrevistas, es un documento de google forms el cual está dividido en los tres factores que conforman la satisfacción laboral que son: clima y cultura organizacional, salario emocional y formación del personal, en donde las primeras preguntas son datos sociodemográficos que se le solicitan al colaborador para poder segmentar y analizar de forma más detallada los

resultados, posteriormente se establecen diferentes preguntas tanto cerradas como abiertas de cada factor que permitirá medir el índice de satisfacción laboral y determinar los factores a mejorar.

- Análisis documental: Para este proyecto de grado se utilizara y se tendrá acceso al sistema (Z) de la compañía y al documento de medición de clima organizacional del año 2018 al igual que la plantilla en la cual se tabularon los resultados obtenidos de la medición.
- Instrumento para medición de actividades: Una vez diseñado e implementado el plan de acción de felicidad organizacional, se evaluara cada una de las actividades implementadas por medio de una encuesta de satisfacción, la cual incluirá preguntas como área al que pertenece el colaborador, fechas, objetivos, preguntas cerradas de selección múltiple que permitan medir el impacto de cada actividad al igual que una pregunta abierta en donde brinden sus ideas de como a su percepción se puede mejorar la actividad para las futuras.

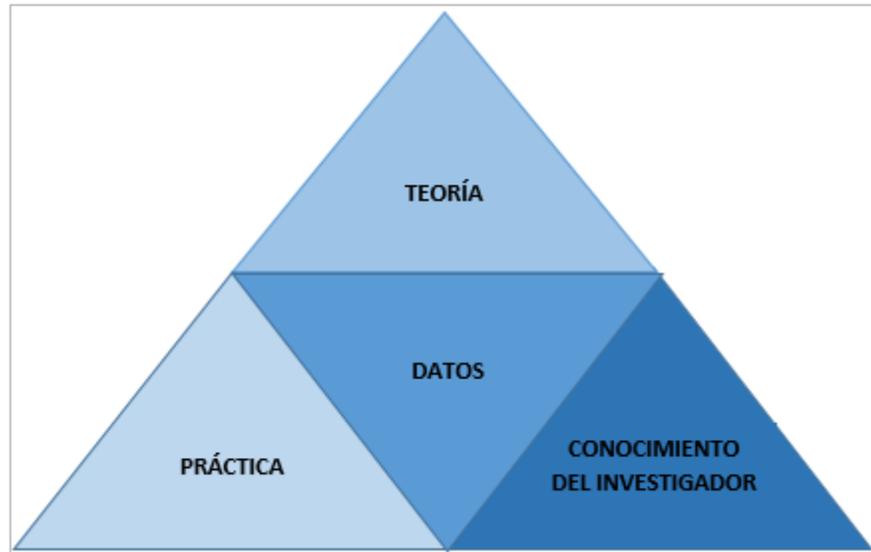
#### **3.1.4. Triangulación de la información**

Es la combinación de teorías, información, o estudios de investigación para lograr un objetivo común, en este caso la triangulación relaciona la información recolectada de fuentes secundarias y primarias, que permiten el soporte y veracidad de los datos, planteando y explicando diversas teorías y conceptos con sus respectivos autores, también se relaciona la práctica es decir los conocimientos adquiridos por la experiencia que se logró por el tiempo laborado en la compañía, y por último el conocimiento propio del investigador que se ha ido desarrollando a lo largo de su carrera universitaria.

Los elementos anteriormente mencionados se enlazaran con el objetivo de elaborar un plan de acción de felicidad organizacional para Soliplast S.A, con el propósito de identificar índices a intervenir de satisfacción laboral por medio de instrumentos de recolección de información lo que permitirá posteriormente, hacer, planear e

implementar diferentes tácticas o actividades, para finalmente medir el impacto de lo implementado y poder concluir por medio de indicadores de gestión.

*Ilustración 5: Triangulación Información*



Fuente: Elaboración propia

### **3.1.5. Código ético del investigador**

Según Anderson y Ball (1978), “La ética en una profesión es la obligación de una conducta correcta. Las múltiples situaciones a las que hay que dar respuesta desde cada profesión, muestran que la ética profesional es una parte de cada acto profesional individual que incluye un conflicto entre el efecto intencionado y el efecto conseguido”. Teniendo en cuenta la definición anterior se puede determinar el código de ética como una referencia formal que permite estipular la conducta profesional que se debe tener a la hora de realizar el proyecto, en el presente proyecto será las siguientes:

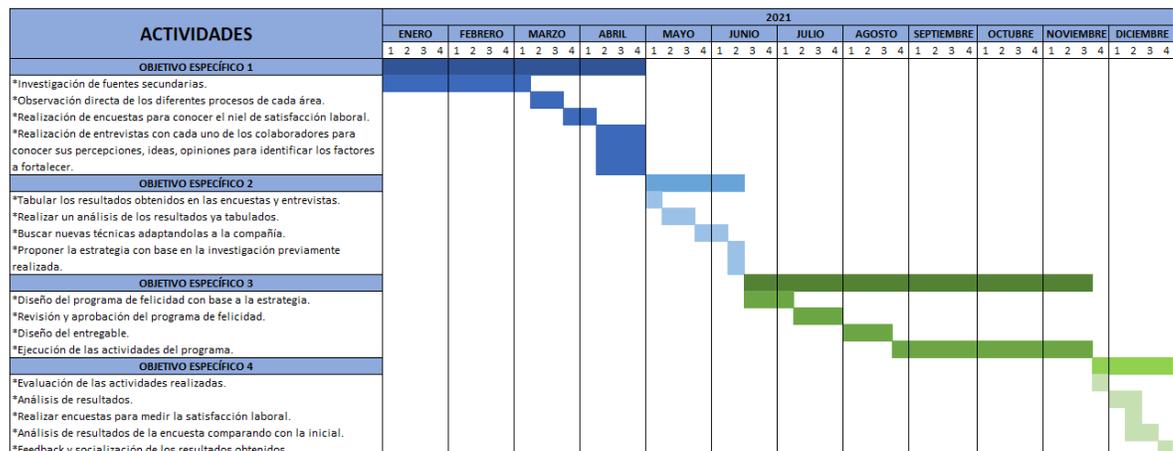
- Hacer conocer el propósito de la investigación a todos los colaboradores de la compañía involucrados en el desarrollo del proyecto.
- Salvaguardar los derechos de todos los participantes.

- Promover un ambiente de trabajo basado en el respeto, amabilidad, tolerancia, trabajo en equipo, buena comunicación y diversidad cultural.
- Mantener la confidencialidad y el anonimato de la información obtenida de cada uno de los colaboradores.
- Actuar con honestidad y responsabilidad al utilizar la información recolectada, sin implementar información falsa o a conveniencia del investigador.
- Efectuar investigaciones que aporten al objetivo del proyecto citando todas las fuentes bibliográficas, siguiendo las normas de Derechos de Autor y Propiedad Intelectual.
- Realizar las actividades definidas para fortalecer el bienestar organizacional haciendo buen uso del presupuesto otorgado buscando la optimización de los recursos.

### 3.1.6. Cronograma

A continuación, se plantearán las actividades a realizar con su determinado tiempo de ejecución, para poder evidenciarlo de forma detallada y más clara dirigirse al AnexoA\_Cronograma

*Ilustración 6: Cronograma*



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.7. Presupuesto

Este presupuesto mostrara los rubros económicos en los que se incurre durante todo el desarrollo e implementación del proyecto, además de observaciones precisas que permiten mayor entendimiento de cada rubro, en este presupuesto se tienen en cuenta todas las actividades que generan un costo, pero algunas de ellas son reestructuras o redirecciones, es decir, se cambió su metodología y enfoque, pero el presupuesto para esa actividad ya está autorizado y ya se cuenta con el por lo tanto no entraría en este.

Tabla 2: Presupuesto

RUBROS	VALOR	OBSERVACIONES
Honorarios		
Salario practicante Dual	\$ 2'484.348	\$1'242.174 durante un semestre
<b>Total Honorarios</b>	\$ 2'484.348	
Recursos Informáticos		
Computador personal	\$1'800.000	No Institucional
Diseños de piezas digitales	\$540.000	Suscripción en Canva anual
Computador institucional	\$1'800.000	Institucional
Impresora	\$700.000	Institucional
<b>Total R. Informáticos</b>	\$4'840.000	
Plan de acción		
Actividades	\$19'190.560	Institucional
Papelería	\$100.000	Lapiceros, cartulinas, marcadores, carpetas, entre otros.
Impresiones	\$50.000	Institucional
<b>Total Actividades</b>	19'340.560	
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$26.664.908</b>	

Fuente: Elaboración propia

Para poder evidenciar el presupuesto detallado de las actividades del plan de acción dirigirse al AnexoB\_Presupuesto plan de acción de felicidad.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Interpretación de los resultados

Los resultados presentados en este capítulo corresponden al desarrollo de cada uno de los objetivos específicos propuestos en este proyecto.

Partiendo de la necesidad de obtener un diagnóstico situacional de la satisfacción laboral de la compañía, se desarrolló el primer objetivo específico mediante la aplicación de una encuesta a la mayoría de los colaboradores, la cual contempla las dimensiones que influyen y por ende afectan la satisfacción laboral como: el clima y cultura organizacional, salario emocional, y la formación del personal. La información recolectada indica los factores de cada dimensión a fortalecer al igual que ideas, recomendaciones y opiniones por parte de los colaboradores para reestructurar actividades ya existentes y la creación de otras que permitirán generar felicidad en los mismos.

Con base en la información recolectada en la encuesta de satisfacción laboral se tabularon y analizaron todos los resultados, identificando los aspectos por mejorar de cada dimensión contemplada en el instrumento de medición, por ende, de manera mancomunada con el departamento de Gestión Humana, jefes y directivos de la compañía se construyó un plan de acción para el personal de Soliplast S.A que tiene como estrategia la generación de felicidad organizacional.

Una vez definida la estrategia y construido el plan de acción se procede a la implementación de las diferentes actividades que conforman el plan de acción que permitan el cumplimiento del mismo, cada actividad se desarrollará de forma ordenada, teniendo una previa planeación y aprobación por gerencia, respetando cronograma y presupuestos. Haciendo parte a todos los colaboradores de la empresa de cada una de ellas.

El tiempo de duración total de este proyecto es el año 2021, para la investigación elaboración e implementación de algunas actividades del plan de acción, y el año

2022 para finalizar la implementación de las actividades, es decir en este periodo de tiempo, cada actividad implementada y socializada debe ser evaluada mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción para poder generar indicadores que permitan cuantificar los resultados obtenidos. Al finalizar se procede a realizar la medición final de todo el plan de acción, realizando comparativos en los resultados iniciales y los finales de los indicadores identificados por mejorar y así determinar el impacto del proyecto en Soliplast S.A.

Finalmente, se presentaran conclusiones detalladas de los resultados obtenidos, dejando todo el material, documentos, anexos, plan de acción en el área de Gestión Humana, al igual que las opciones de mejora evidenciadas.

#### 4.2. Matriz final del proceso investigativo

OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICAS/ INSTRUMENTOS	CATEGORIA NUCLEAR
Diagnosticar la satisfacción laboral de la compañía, mediante la aplicación de instrumentos de fuentes primarias para el análisis de los resultados obtenidos y a su vez la identificación de los aspectos a mejorar.	Entrevistas estructuradas y encuestas de satisfacción laboral	Diagnóstico situacional inicial de la satisfacción laboral
Construir el plan de acción determinando la estrategia de felicidad organizacional, enfocada a la mejora de los factores identificados según el análisis de la información recopilada del diagnóstico situacional inicial.	Documental de fuentes secundarias	Construcción del plan de acción de felicidad organizacional
Implementar las tácticas establecidas en el plan de acción, con sus objetivos y actividades orientadas al fortalecimiento de los aspectos identificados.	Encuestas de satisfacción	Implementación de las actividades del plan de acción

<p>Valorar el efecto de la socialización de las actividades propuestas del programa de felicidad organizacional por medio de la aplicación de un instrumento de medición que promueva su trazabilidad en el tiempo y facilite la toma de decisiones gerenciales.</p>	<p>Entrevistas estructuradas y una encuesta de satisfacción de las actividades implementadas</p>	<p>Diagnóstico final de la satisfacción laboral para la medición del impacto del proyecto</p>
--	--	---

#### 4.2.1. Diagnóstico situacional inicial de la satisfacción laboral

Previamente se realiza una investigación de fuentes secundarias para obtener mayor conocimiento de la estructura que se requiere o la ideal, tomando como referentes la manera de medir la satisfacción laboral de grandes empresas como: Bancolombia, Alpina, Nestlé, Ecopetrol, entre otras.

Posteriormente se elabora la encuesta en la herramienta de Google: “Formularios”, lo primero que se realiza es una breve introducción en donde se le explica al colaborador la razón y el objetivo de la encuesta con la invitación formal para que la diligencie, acompañada del nombre de la compañía y el logo de la misma para institucionalizarla. Seguidamente se realizan 3 preguntas de carácter sociodemográfico con el fin de poder segmentar a la hora de analizar los resultados.

Los parámetros de calificación para el diligenciamiento de la encuesta son los siguientes: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo; se estipularon de esta manera para poder cuantificar los resultados.

La encuesta está dividida en las tres dimensiones fundamentales que componen la satisfacción laboral, la primera de ella es la de clima y cultura que contiene 10 preguntas cerradas, seguida de la dimensión de salario emocional que tiene 4 preguntas, dos cerradas y dos abiertas, por consiguiente la tercera dimensión es la de formación del personal que contiene 8 preguntas, seise de ellas de tipo abiertas

y dos cerradas. En total el instrumento de recolección de información contiene 25 preguntas, teniendo en cuenta las 3 iniciales de carácter sociodemográfico.

Es importante destacar que todas las preguntas se deben programar para que sean de carácter obligatorio, con la finalidad de obtener respuesta en todas y al momento de elaborar el formulario se pretende hacerlo de forma dinámica, es decir con preguntas de tipo cerradas en donde solo deben escoger una de las opciones a su parecer y otras de tipo abiertas en las cuales pueden expresar libremente sus ideas, puntos de vista, percepciones, inconformidades, etc.

*Ilustración 7: Encuesta Satisfacción Laboral*



The image shows a digital form for the 'ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL' (Labor Satisfaction Survey). At the top, the Soliplast logo is displayed. Below the logo, the title 'ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL' is centered. A paragraph of text explains the purpose of the survey: 'Estimado colaborador lo invitamos a responder la siguiente encuesta de satisfacción laboral, desarrollada con el fin de poder identificar los aspectos de mejora en la compañía para hacer de Soliplast un lugar mejor para trabajar; proporcionando buenas condiciones en la calidad de vida laboral de todos los integrantes de esta familia.' Below this text, a red asterisk indicates that the survey is mandatory: '\*Obligatorio'. The form then presents a question: 'Seleccione su genero: \*'. Below this question is a dropdown menu with the text 'Elige' and a downward arrow.

Fuente: Elaboración propia

Para poder evidenciar la encuesta completa dirigirse al AnexoC\_Encuesta de satisfacción laboral

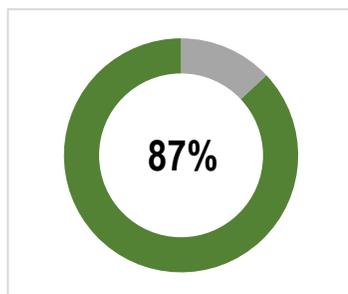
Al tener diligenciadas todas las encuestas se procede a la tabulación de los resultados, para esto se realiza una tabla en Excel, dividida en las 3 dimensiones cada una con sus respectivas preguntas y respuestas ya cuantificadas, para esto a cada uno de los puntajes establecidos (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En

desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo) se le asigna el número de personas que seleccionó cada uno de los puntajes en las diferentes preguntas, además de esto se realizaron 3 casillas más en donde se calcula el puntaje máximo o el puntaje esperado, el puntaje obtenido y el porcentaje obtenido por indicador o pregunta, para finalmente obtener el indicador de cada dimensión, determinando el nivel de satisfacción de cada uno, teniendo en cuenta:

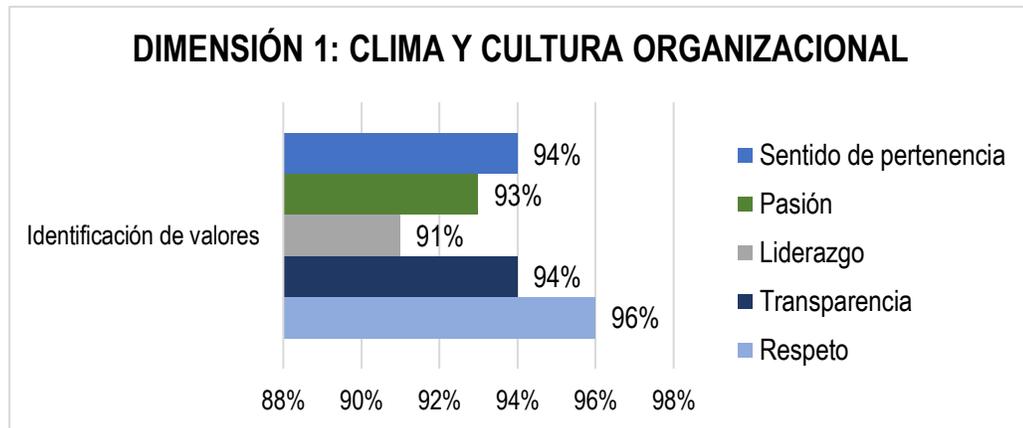
Nivel de satisfacción	
0% - 40%	Satisfacción Baja
41% - 64%	Satisfacción media
65% - 79%	Satisfacción alta
80% - 100%	Satisfacción muy alta

Estos rangos se determinan por medio de desviación estándar, por lo cual después de la tabulación y obtención de datos, se procede al análisis de los resultados llegando a la identificación de los aspectos a mejorar, que en esta caso fueron: la motivación de los empleados, la falta de proyección que tienen en la compañía, la inconformidad con el salario emocional que ofrece la compañía, y el plan de formación hacia los empleados, ya que no tiene en cuenta todos, los requisitos para acceder a ellas, son bastantes exigentes, no se les hace la promoción necesaria por lo que muchos lo desconocen, entre otras.

Los resultados de clima y cultura organizacional son:



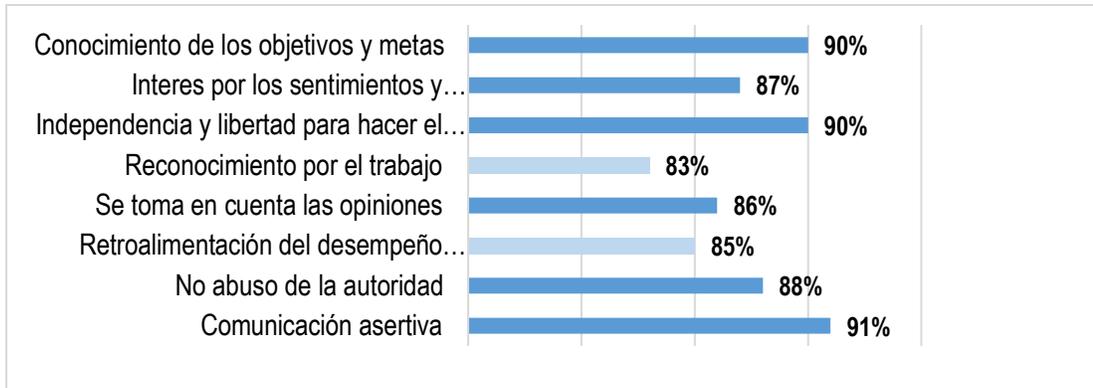
**CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**



Como se puede evidenciar los porcentajes obtenidos en cada valor son altos, lo que significa para la compañía que los colaboradores si se sienten identificados con los valores que se determinaron como la cultura de la organización, por ende lo siguiente es fortalecerlos y promulgarlos en todas las actividades posibles.

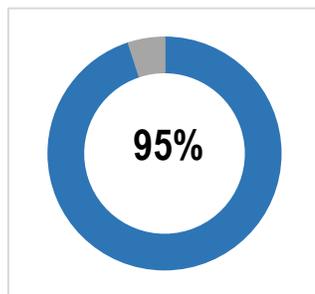


Como se puede evidenciar en la gráfica los ítems que obtuvieron un menor puntaje es decir los que se definirán como opciones de mejora en este proyecto son: la proyección de continuidad laboral en Soliplast (75%), motivación laboral (78%) y el salario acorde con las funciones (62%). Por otro lado en cuanto a los espacios y herramientas se puede evidenciar que el personal se encuentra bastante satisfecho.

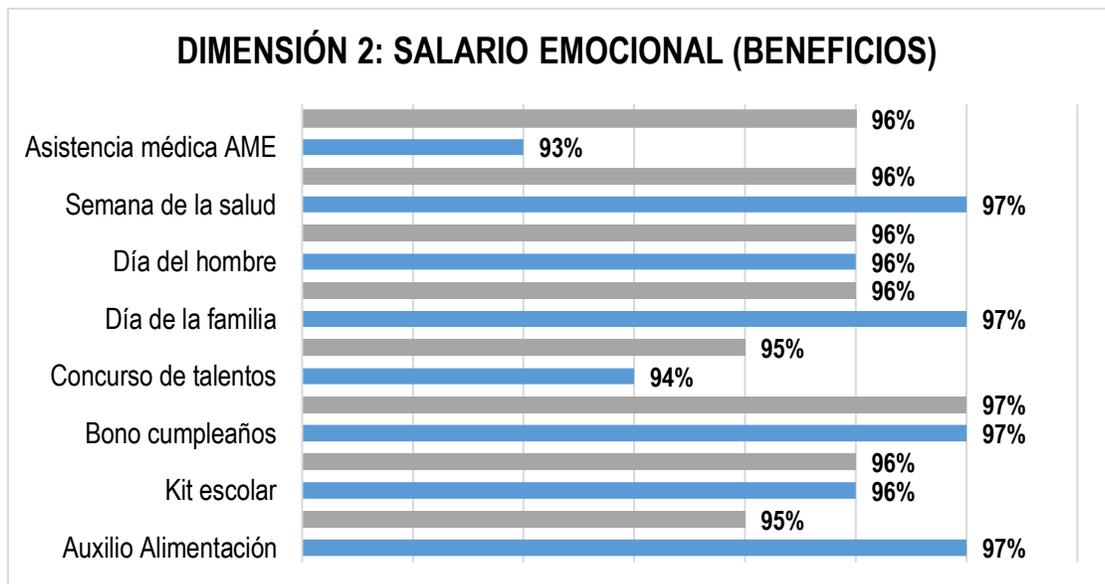


Por último, con respecto a la satisfacción del desempeño de los jefes se evidencia que los ítems de menor puntaje son: el reconocimiento por el trabajo realizado (83%) y la retroalimentación del desempeño (85%); siendo estos los factores que se pretenden fortalecer en el desarrollo del proyecto.

Los resultados de salario emocional son:



**SALARIO EMOCIONAL**



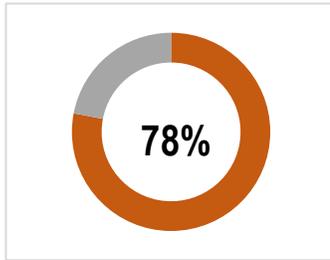
Las preguntas abiertas en donde se presentan las propuestas de salario emocional por parte del personal, se pueden sintetizar de la siguiente forma:

<b>¿Qué propone para mejorar los beneficios de salario emocional brindados por la compañía?</b>
El bono de cumpleaños puede ser algo para compartir en familia
Mejorar el servicio de cafetería con el proveedor y sus precios
Que la asistencia médica y los eventos tenga cobertura en otras ciudades
Integraciones o algún tipo de excursión
Kit de limpieza
Destacar mensualmente al empleado que más cumple con los valores corporativos
Tener en cuenta los gustos y necesidades del personal al decidir el salario emocional y los reconocimientos

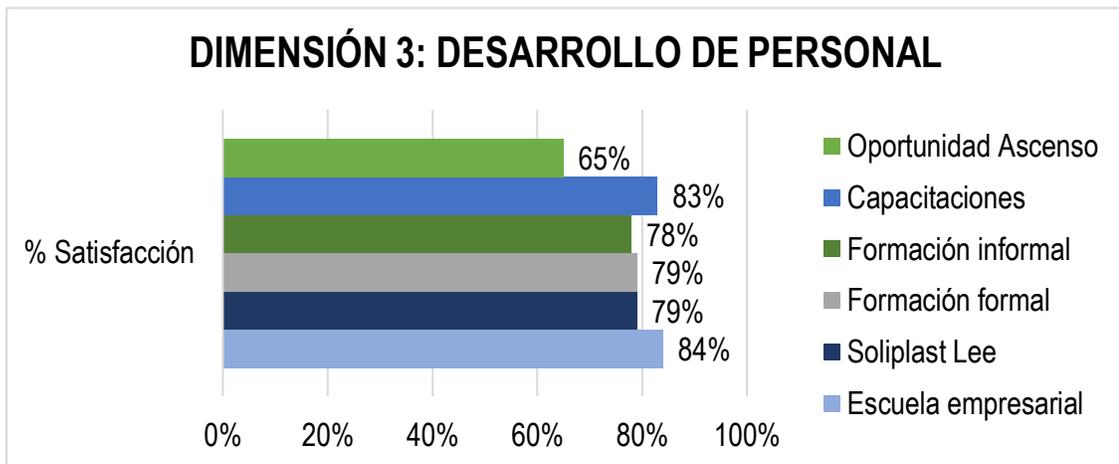
<b>¿Qué otros beneficios le gustaría que Soliplast brindara?</b>
Trabajador del año por áreas
Auxilio para gafas, auxilio para gimnasio, auxilios de medicina prepagada
Motivar más el deporte
Subsidio cambio de llantas, subsidio cambio de aceite
Día o aniversario Soliplast
Traer una máquina expendedora de comida o algo parecido que ofrezca comida para los trabajadores (especialmente el turno de noche)
Tener en cuenta a todos (mascotas)

En los resultados de esta dimensión se puede evidenciar que son favorablemente altos, esto se debe a que las preguntas cerradas que son las cuantificables se solicita calificar su nivel de satisfacción con los beneficios de salario emocional que ya brinda actualmente la compañía pero con las preguntas abiertas se evidencia que aunque la puntuación es alto los colaboradores dan sugerencias de reformar o redirigir algunos beneficios además de ideas de nuevos beneficios y esto lo soporta el indicador número 7 de la dimensión anterior que preguntaba sobre la motivación de cada uno de ellos: “Se siente motivado realizando su trabajo”, que obtuvo un porcentaje de 78%.

Los resultados de desarrollo o formación del personal son:



**DESARROLLO DE PERSONAL**



En síntesis las preguntas abiertas presentan las siguientes propuestas de desarrollo laboral por parte de los colaboradores:

<b>¿Qué propone para mejorar los beneficios de formación?</b>
Convenio con universidades para obtener mejores precios de cursos y mantenernos informados de los cursos existentes
Realizarse con frecuencia, hacer campañas
Mas continuos los beneficios de formación
Brindar la posibilidad de incluir en formaciones y cursos a todo el personal
Escoger horarios adecuados para tener asistencias oportunas y que no interrumpen las labores del día
Que haya un buen lineamiento entre el trabajador y el área encargada de tramitar estos beneficios

Esta dimensión es la del porcentaje más bajo, siendo la de mayor inconformidad por parte de los colaboradores presentando todos los ítems o indicadores un porcentaje de calificación menor de 85%, esto se debe a que acceder a los beneficios de formación es complejo, ya que tienen muchos requisitos que impiden a varios colaboradores disfrutar de ellos, además de la falta de publicidad de los mismos debido a que se identifica en las entrevistas que no todo el personal conoce de la existencia de estos beneficios.

Es de importancia conocer que se determinan como factores de mejora los indicadores que obtienen un porcentaje menor a 85%, siendo estos en los que centra el plan de acción para fortalecerlos y así generar felicidad organizacional.

Para poder evidenciar toda la tabulación dirigirse al AnexoD\_Diagnostico situacional.

#### **4.2. Construcción del plan de acción de felicidad organizacional**

Después de identificar los factores a mejorar se procede al diseño del plan, realizando diversas investigaciones de actividades adaptándolas a la compañía, que permiten el fortalecimiento de dichos factores que presentaron los porcentajes más bajos en la tabulación y análisis de las encuestas teniendo como estrategia principal la generación de felicidad organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede determinar que el enfoque de la mayoría de las actividades son de Internal branding (branding interno) debido a que se requiere crear sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, convertir al empleado en foco generador de valor dentro de la empresa, aumentar su nivel de satisfacción laboral lo que trae consigo mayor compromiso, lealtad, productividad, mejor rendimiento, que el empleado se sienta feliz y valorado por parte de la compañía, mejorando así la comunicación interna y externa.

Generando a su vez Employer branding (marca empleadora) es decir, todas las prácticas que se llevan a cabo para que los empleados adopten los principios, valores, cultura y marca de la empresa siendo estos los encargados de crear una

marca externa, convirtiéndose en los embajadores de la compañía, permitiendo conocer la propuesta de valor en los colaboradores por parte de la misma haciéndola atractiva para el entorno externo.

La estructura que se tiene en cuenta para la construcción del plan está totalmente adaptada a los estándares definidos para la gestión documental de Soliplast S.A.

A continuación se presentan las diferentes actividades propuestas para el fortalecimiento de los factores identificados de la dimensión de clima y cultura organizacional:

PROPUESTAS CLIMA Y CULTURA		
Estrategia	Objetivo	Metodología
<p>Alternancia laboral "Teletrabajo Suplementario"</p> 	<p>Fortalecer la satisfacción laboral, generando espacios de equilibrio entre una vida laboral exitosa y un ámbito personal pleno.</p>	<p>Implementar la modalidad de Teletrabajo suplementario para el personal administrativo que cumpla con el perfil de trabajo en casa.</p> <p>Metodología:</p> <p><b>Opción1:</b> 60X40: 3 días en la casa y 2 en la empresa.</p> <p><b>Opción 2:</b> 40X60: 3 días en oficina y 2 en casa</p> <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se realizará un análisis de los cargos, para determinar cuales se ajustan a las condiciones de teletrabajo y establecer que tipo de opción.</li> <li>✚ La empresa dispondrá para el personal que realice teletrabajo los siguientes elementos básicos: Computador, Puesto de trabajo ergonómico, silla ergonómica, acceso a la información por la red de la empresa, acceso al software que requiera el cargo, herramientas básicas de trabajo.</li> <li>✚ Se pagará auxilio de transporte por los dos días que asistan a la empresa, solo para el personal que devengue hasta dos SMLV. Los demás días se pagarán como auxilio de conectividad.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Generar nuevos contratos u otro si, donde se estipulen las condiciones laborales.</li> <li>✚ La compañía realizará un análisis del puesto de trabajo, con el fin de garantizar las condiciones ergonómicas y seguridad para el trabajador.</li> <li>✚ Horario propuesto en casa: 7 am a 12 m y de 1:30 pm a 5:30 pm.</li> <li>✚ Horario de oficina: 7am a 12 m y de 1 a 5:30 pm</li> </ul> <p>Tiempo empresa: 2 días x 9,5 horas = 19 horas  Tiempo en casa: 3 días x 9 horas = 27 horas  TOTAL= 46 horas semanales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La empresa dispondrá puestos de trabajo en las oficinas administrativas:</li> </ul> <p>Total, personal que podría aplicar: <b>17 personas (30%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal comercial: <b>8 personas:</b></li> <li>✓ Personal contable, suministros: <b>5 personas.</b></li> <li>✓ Gerencia: <b>1 persona</b></li> <li>✓ Gestión humana: <b>2 personas</b></li> <li>✓ Logística: <b>1 persona</b></li> </ul> <p><u>Puestos de trabajo disponibles fijos: 5 puestos</u>  (Dir. Adm y financiera, gerencia, coordinador logístico, gestor de talento humano y coordinadora de gestión humana).</p> <p><u>Puestos trabajo disponibles rotativos: 9 puestos</u></p> <p><u>Personal de otras ciudades: 4 personas</u></p> <p>Computadores a disponer en la oficina: <b>6 Und</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Asistente comercial</li> <li>✚ Coord. Contable</li> <li>✚ 2 auxiliares contables</li> <li>✚ Gestora de suministros</li> <li>✚ Coord. Logístico</li> </ul> <p>6 computadores x \$ 1.800.000= <b>\$10.800.000</b></p>
Estructura salarial	Ofrecer salarios competitivos con el mercado laboral nacional	Se propone para futuros proyectos de grado, desarrollar una estructura salarial para todos los cargos.

	<p>y generar mayor satisfacción laboral.</p>	
<p>Canasta dispensadora (La tienda de la transparencia)</p> 	<p>Fortalecer los valores corporativos y mejorar los hábitos alimenticios. Generar cultura de honestidad y transparencia.</p>	<p>Se dispondrá de dos stands con canastas de alimentos saludables en las cafeterías (plantas y administración), donde el personal podrá adquirir los productos que deseen y depositar el valor respectivo en el buzón.</p> <p><b>Condiciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa hace una inversión inicial de \$300.000 pesos para la compra de los alimentos por cada canasta.</li> <li>2. Se realizará un sondeo con los alimentos de preferencia.</li> <li>3. Estos alimentos serán marcados con los precios comerciales.</li> <li>4. Se dispondrá de un buzón cerrado para depositar el dinero del producto que compra.</li> <li>5. El reabastecimiento de las canastas depende del monto recolectado en los buzones.</li> <li>6. La compra de los productos estará a cargo de gestión humana y se realizará cada dos semanas.</li> <li>7. Se dispondrá de un proveedor fijo.</li> <li>8. Cada stand contiene publicidad alusiva a la tienda de la transparencia, etc.</li> </ol>
<p>Reseñas por áreas</p> 	<p>Reconocer el desempeño y habilidades del personal en las áreas.</p>	<p>Elaborar una reseña mensual por áreas destacando sus aspectos positivos.</p> <p><b>Condiciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Se publicará de forma bimensual en la página web, redes sociales con el apoyo del proveedor de marketing digital y en una cartelera en la empresa.</li> <li>✚ La reseña estará conformada por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos del personal que conforman el área.</li> <li>• Sus nombres y cargos.</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia y funciones que desempeña el área en la empresa.</li> <li>• Aspectos positivos que los caracterizan.</li> <li>• Testimonios del personal (su percepción y experiencia en la empresa y con sus compañeros).</li> <li>• Pequeño mensaje de reconocimiento del líder para su equipo de trabajo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Cada área tendrá una reseña por año</li> <li>+ El área de gestión humana será la encargada de actualizar las reseñas ya diseñadas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Apoyemos lo nuestro</p> 	<p style="text-align: center;">Aportar a la mejora de la calidad de vida extralaboral del personal y de sus familias. Así mismo, generar marca a nivel externo e interno.</p>	<p>Crear una red de apoyo de emprendimientos de los familiares de todo el personal.</p> <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ubicar la información en un lugar estratégico (visible) de la empresa. También se publicará en las redes sociales de la empresa autorizadas.</li> <li>+ La información que se publicará será sobre: emprendimientos, negocios, habilidades, artes, empresas, etc.</li> <li>+ El área de gestión Humana será la encargada de validar, autorizar y publicar la información que suministre el trabajador, garantizando la preservación de la imagen corporativa.</li> <li>+ Se dispondrá de un diseño estándar para publicar la información por lo tanto el trabajador debe solicitar y remitir dicho diseño a gestión humana.</li> <li>+ Se restringe publicaciones relacionadas con: política, religión, temas sexuales, rifas y emprendimientos ilegales o ilícitos.</li> <li>+ Se autorizará los emprendimientos solo de familiares cercanos. Para esto se confirmará con la cédula.</li> <li>+ La empresa tendrá en cuenta como cotizante en el desarrollo de las actividades de bienestar, aquellos emprendimientos de familiares que</li> </ul>

		<p>cumplen con la calidad, precio, tiempo etc. Garantizando transparencia en la selección del mejor proveedor, así como librando todo tipo de conflicto de interés.</p>
<p>Aniversario Soliplast</p> 	<p>Fomentar y fortalecer los valores corporativos, así como la creación de marca interna.</p>	<p>Jornada de esparcimiento en la cual se desarrollarán actividades que promuevan y fortalezcan la identidad empresarial.</p> <p>OJO: Seguridad y salud en el trabajo</p> <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Esta actividad se llevará a cabo anualmente.</li> <li>+ Se desarrollará en el mes de marzo de la semana de la salud preferiblemente el 8 para hacer conmemoración a la fecha de fundación de Soliplast.</li> <li>+ Se desarrollarán actividades dinámicas alusivas a la historia, la cultura, la estructura, valores, entre otras.</li> <li>+ Se otorgará un reconocimiento a los 5 colaboradores que más representen los valores institucionales (respeto, transparencia, sentido de pertenencia, liderazgo y pasión); para esto se obsequiará un botón alusivo a su valor y un diploma de reconocimiento.</li> <li>+ Metodología de selección: Los líderes de cada proceso postularan a un colaborador por valor, posteriormente se realizará una encuesta en donde todo el personal podrá votar por la persona que consideré que representa cada valor; las personas que mayor votación tengan serán las seleccionadas.</li> <li>+ Se realizará una publicación en las redes sociales y en la página web de las personas seleccionadas por la familia Soliplast como los representantes de cada valor.</li> </ul>
<p>Creación de empleados embajadores de marca</p>	<p>Incentivar y fomentar la identidad de marca por medio de los</p>	<p>Plan de publicidad, en el cual los voceros serán los empleados de la compañía, promulgando la marca</p>

	<p>colaboradores, siendo estos los voceros del valor agregado que ofrece Soliplast a sus empleados por medio de los diferentes canales de comunicación.</p>	<p>en diferentes canales de comunicación de forma dinámica e innovadora.</p> <p>Etapas para desarrollar el plan de publicidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar los empleados de distintas funciones corporativas, de variada posición jerárquica e incluso, de diferentes edades y ubicaciones laborales. Se debe evaluar el grado de conocimiento y sus habilidades digitales y sociales.</li> <li>2. Análisis de redes sociales: Detectar a los empleados que ya tienen cierta presencia digital (tienen perfiles activos en redes sociales, cuentan con un blog, escriben en foros...).</li> <li>3. Generar conexión de la marca entre el empleado y la cultura de la compañía. Mediante estrategias de salario emocional, cultura, clima organizacional y desarrollo personal.</li> <li>4. Fortalecer la marca ambiental con la de bienestar laboral.</li> <li>5. Creación de contenido digital, según el tipo de red social, afines a la marca empresarial (Crear un calendario de publicaciones).</li> <li>6. Promocionar nuestras redes sociales.</li> <li>7. En el Aniversario Soliplast, premiar y reconocer al “Mejor embajador de Marca Soliplast”.</li> </ol>
<p>Kit de bienvenida o de periodo de prueba</p>	<p>Crear una experiencia positiva en el personal desde que pasa su periodo de prueba</p>	<p>Suministrar un kit de bienvenida al personal cuando cumpla su periodo de prueba.</p> <p>Contenido del Kit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendario con los valores y logo</li> <li>- Lapicero con logo</li> <li>- Agenda con logo</li> <li>- Un mug personalizado</li> <li>- Carnet de Soliplast</li> </ul> <p>El contenido varía según el tipo de cargo.</p>

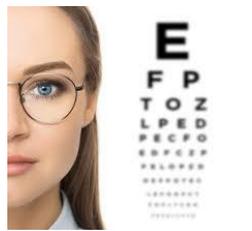
<p>Ajuste a la selección del trabajador del año</p> 	<p>Garantizar la objetividad de la selección del trabajador del año.</p>	<p>Desarrollar una metodología incluyente y objetiva para la selección del trabajador del año.</p> <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anualmente se realizará la selección del trabajador del año en el mes de diciembre.</li> <li>✓ Se reconocerá al trabajador del año mediante un obsequio en el mismo mes.</li> <li>✓ Los criterios de selección que se deberán tener en cuenta para postular a un candidato son:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de los valores corporativos (sentido de pertenencia, liderazgo, respeto, pasión y transparencia).</li> <li>2. Desempeño en el desarrollo de las labores.</li> <li>3. Que lleve mínimo un año laborando en la compañía.</li> <li>4. No haya presentado en el último año procesos disciplinario, el personal que sea postulado y tenga un proceso disciplinario será automáticamente descalificado.</li> <li>5. No haya tenido accidentes de trabajo por actos inseguros.</li> </ol> </li> </ul> <p><u>Metodología de selección:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se seleccionará un representante por votación anónima de los trabajadores: se remite el link de votación donde cada trabajador podrá postular a una persona. El nominado será el que presente mayor votación; si hay un empate se volverá a votar por las personas de mayor votación.</li> <li>2. Los líderes de proceso autorizados postularan a un candidato, el nominado será el que presente con mayor votación, si hay un empate se volverá a votar por las personas de mayor votación.</li> </ol> <p>5 personas que representan los valores: Metodología con criterio.</p>
---	--	--

		<p>1. Representante: Postulado por los trabajadores según los 5 nominados.</p> <p>1. Representante: Postulado por los líderes según los 5 nominados.</p> <p>Seleccionado por gerencia: ganador</p> <p>3. Los resultados de las votaciones serán remitidos directamente a la gerencia quien se encargara de seleccionar entre los dos nominados al ganador como trabajador del año.</p>
--	--	--

Las actividades propuestas para el fortalecimiento de los factores identificados de la dimensión de salario emocional son:

PROPUESTA SALARIO EMOCIONAL		
Estrategia	Objetivo	Metodología
<p>Ampliar la cobertura de la asistencia médica a otras ciudades</p> 	<p>Garantizar la atención médica oportuna al personal que está en otras ciudades.</p>	<p>Afiliar al personal que se encuentra en otras ciudades diferentes al área metropolitana de Bucaramanga, con proveedor autorizado de atención médica a domicilio. Con las mismas condiciones del personal del área metropolitana ( en cuanto a aporte).</p>
<p>Ajuste al Detalle de cumpleaños</p>	<p>Fortalecer la imagen de marca y el sentido de pertenencia a nivel del empleado y de sus familias.</p>	<p>Brindar una pizza extra grande al colaborador el día de su cumpleaños, para que pueda compartir con su familia en esta fecha especial.</p> <p>Condiciones:</p> <p>1. Este detalle será personalizado y a domicilio teniendo en cuenta: el sabor de preferencia, un mensaje institucional en la caja, marcada con el nombre del colaborador.</p>

		<p>2. En la encuesta de perfil sociodemográfico se agregará la pregunta para conocer el sabor de preferencia de la pizza.</p>
<p>Institucionalizar y personalizar los detalles para actividades de bienestar</p>	<p>Fortalecer la imagen de marca a través de creación de empleados embajadores de marca</p>	<p>Los detalles brindados en las diferentes celebraciones del plan de bienestar serán personalizados e institucionalizados con las siguientes opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colores institucionales</li> <li>- Colores de los valores</li> <li>- Logo de la empresa</li> <li>- Nombre del colaborador</li> <li>- Lema de la empresa</li> </ul> <p>Se proponen contemplar los siguientes detalles:</p> <p>Camisetas deportivas (futbol o ciclismo).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forros de celular</li> <li>✓ Pocillos o termos</li> <li>✓ Calendarios</li> <li>✓ Gorras.</li> <li>✓ Agendas</li> <li>✓ Bolsas</li> <li>✓ Etc.</li> </ul>
<p>Soliplast Pet</p>	<p>Reconocer el significado de las mascotas en las familias. Fortaleciendo el vínculo y marca empresarial.</p>	<p>El día de la familia se le brindarán a los colaboradores que tengan como mascota un gato o perro un kit personalizado e institucionalizado.</p> <p>Contenido del kit para <b>perro</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Caja personalizada (sticker y mensaje)</li> <li>-Juguete de hueso</li> <li>-Placa personalizada con el nombre</li> <li>-Pañitos</li> <li>-Galletas</li> <li>-Bebedero</li> <li>-Bolsitas de popó.</li> </ul>

		<p>Contenido del Kit para <b>gato</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Caja personalizada (sticker y mensaje)</li> <li>-Juguete de barita</li> <li>-Placa personalizada</li> <li>-Pañitos</li> <li>-Galletas</li> <li>-Bebedero</li> <li>-Palita para recoger el popó.</li> </ul>
<p>Muévete con Soliplast</p> 	<p>Mejorar e incentivar la implementación de hábitos saludables que fortalezcan la salud física y emocional.</p>	<p>Se dispondrá de 6 horas trimestrales de un plan de actividad física con un docente asignado.</p> <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta actividad se llevará a cabo de forma quincenal, dos viernes al mes; cada clase tendrá una duración de 1 hora.</li> <li>- Se realizarán diferentes actividades en las clases como: Pausas activas- Rumbaterapia – Pausas activa – Bailoterapia – Jornada de relajación y yoga etc.</li> </ul>
<p>Alianzas estratégicas</p>   		<p>Se realizará anualmente alianzas estratégicas con diferentes empresas para garantizar descuentos por trabajar en Soliplast, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Alianza con talleres mecánicos:</u></li> </ul> <p>Descuentos del ___% por ser empleados de Soliplast para la revisión mecánica de vehículos y motos en un taller establecido por la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Alianza con ópticas:</u></li> </ul> <p>Descuentos del ___% por ser empleados de Soliplast para consultas visuales, compra de lentes y monturas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Alianza con canchas sintéticas:</u></li> </ul> <p>Descuentos del ___% por ser empleados de Soliplast por el alquiler de canchas sintéticas con el proveedor establecido.</p>

 		<p>✓ <u>Alianza con universidades:</u></p> <p>Descuentos del ___% por ser empleados de Soliplast para las matrículas en pregrados y posgrados.</p> <p>✓ <u>Alianza con gimnasios:</u></p> <p>Descuentos del ___% por ser empleados de Soliplast para la mensualidad.</p> <p>✓ <u>Alianza con tienda de maquillaje:</u></p> <p>Descuentos del ___% por ser empleados de Soliplast para la compra de maquillaje y productos de belleza.</p> <p><u>Condiciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando se fije el proveedor de cada alianza, se determinará el % y las condiciones para acceder al descuento.</li> <li>- Se realizará una evaluación anual para actualizar las alianzas según el uso o aprovechamiento por parte de los colaboradores.</li> </ul>
---	--	---

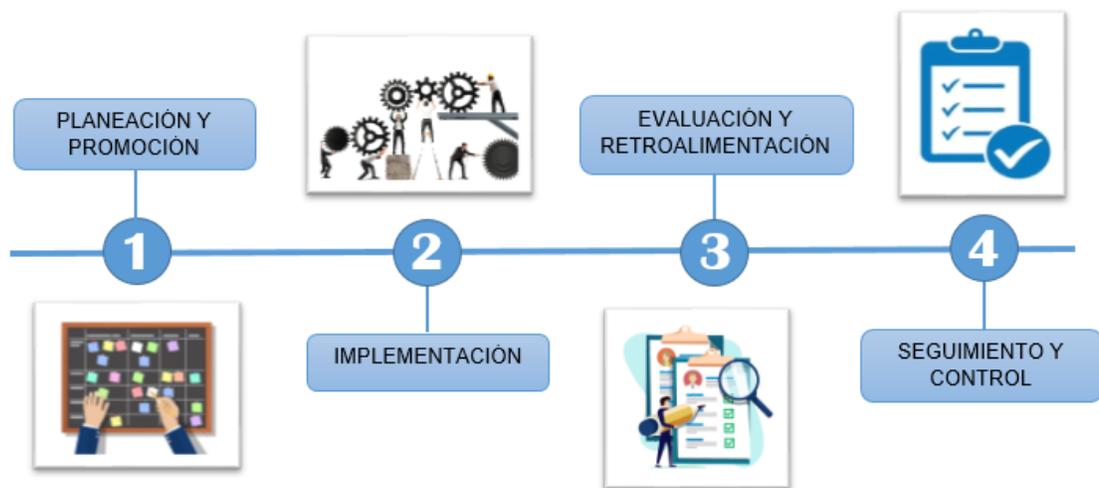
La actividad propuesta para el fortalecimiento de los factores identificados de la dimensión de desarrollo o formación del personal es la adquisición de una plataforma virtual de formación llamada UBITS, la cual ofrece mínimo 20 licencias al año, brindando usuarios y contraseñas que serán los que representen a los colaboradores en esta plataforma la cual cuenta con más de 700 cursos empresariales de todas las áreas y especialidades de una compañía; permitiendo al área de Gestión Humana realizar una planeación de tal manera que en el año todos los colaboradores hayan tenido la oportunidad de hacer mínimo 3 cursos.

Para poder ver completo el programa de felicidad dirigirse al AnexoE\_Programa de felicidad.

### 4.3. Implementación del plan de acción de felicidad organizacional

Después de la elaboración del diseño del plan de acción se le presenta a gerencia buscando su aprobación para poder proceder a la implementación del mismo, una vez obtenida la aprobación del plan de acción enfocado a la intervención de la satisfacción laboral se distribuye en 4 etapas que son:

*Ilustración 8: Estructura del plan de acción*



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la ilustración anterior las fases de cada actividad del plan de acción son: Planeación y promoción; esta fase consta de definir la fecha de implementación de la actividad, el lugar, la metodología, el alcance y además la forma en que se le comunicara al personal que se llevara a cabo la actividad; la siguiente fase es la de implementación en donde ya se lleva a cabo la actividad con o para el personal; posteriormente sigue la fase de evaluación y retroalimentación en esta fase se realiza una evaluación final de todas las actividad, evidenciando mejoras y el impacto de cada una, cabe aclarar que por temas de tiempo no es posible la implementación de todas las actividades pero si todas quedan formuladas para que el personal pueda emitir una evaluación se les socializa la planeación de forma detallada de las futuras actividades para que los colaboradores conozcan cuáles son y cómo será su dinámica y así puedan evaluarlas; por ultimo esta la

cuarta etapa que es la de seguimiento y control en la cual se verifica que la actividad se siga llevando a cabo implementando las mejoras identificadas en la etapa anterior.

El plan de acción se documenta en una carpeta llamada “plan de felicidad organizacional” en el sistema de la compañía, carpeta la cual está conformada por varias carpetas, cada una con el nombre de cada actividad y el desarrollo de cada una, como un entregable que contiene todos los anexos e información necesaria (objetivos, metodologías, cronograma, presupuesto, piezas publicitarias, entre otras) para poder desarrollar cada actividad del plan de acción de felicidad organizacional para los colaboradores de Soliplast.

#### **Actividades del plan:**

- **Tienda de la transparencia:** Esta actividad busca suplir una de las mayores inconformidades evidenciadas en la encuesta inicial de satisfacción laboral por parte del personal en cuanto al ítem de motivación, que era: los precios tan elevados de la única cafetería que hay en el parque industrial y la poca variedad de los productos en la misma, además de que su horario es de 7:00 am a 3:00 pm de lunes a viernes, por lo cual a los turnos de noche o los fines de semana se les hace imposible conseguir alimentos, destacando que no hay establecimientos que comercialicen alimentos en un perímetro cercano.

La metodología de esta actividad es disponer de un stand el cual se abastece con productos de preferencia del personal con la inversión inicial que hace la compañía, en este caso fue de \$300.000, cada producto tendrá en el su precio en donde el personal podrá adquirir los productos que deseen y depositar el valor respectivo en el buzón, fortaleciendo así los valores institucionales de honestidad y sentido de pertenencia, el reabastecimiento de la tienda de la transparencia depende del monto recolectado en el buzón y se realizara con una periodicidad semanal.

Para el desarrollo de esta actividad inicialmente se realizó un sondeo de los productos que les gustaría encontrar en la tienda y con esa información se

realizó la lista del primer pedido adaptándolo al presupuesto que aprobó la empresa como inversión inicial. Después de tener el listado de productos se procedió a buscar al proveedor teniendo en cuenta que fuese una tienda de barrio para mantener los productos comerciales.

Se definió como fecha de implementación de la actividad el día martes 23 de noviembre para lo que se realizó una ficha publicitaria para comunicarle al personal los datos de apertura, la cual se envió una semana antes por los diferentes grupos de *Whatsapp* acompañada del siguiente mensaje en donde se explicaba de forma clara y concisa la metodología de la actividad: “Buenas tardes para todos, quiero informarles que el próximo martes 23 de noviembre se hará la apertura de La Tienda de la Transparencia ubicada en el mezzanine. Este beneficio tiene como objetivo fortalecer el valor de la transparencia y sentido de pertenencia, por ello requerimos que todo el personal participe activamente y se apropie del funcionamiento de este beneficio; ya que su continuidad depende de todos nosotros. Horario de uso: En los espacios de descanso establecidos. Metodología: Para la compra se dispondrá de un buzón en el cual se debe depositar el valor comercial que tiene cada producto, la tienda se reabastecerá semanalmente con el valor recolectado en el buzón”.

*Ilustración 9: Ficha publicitaria tienda de la transparencia*



Fuente: Elaboración Propia

El control del reabastecimiento y de la plata recolectada en cada cierre de la tienda esta recopilada en un Excel, para poder evidenciarlo dirigirse al AnexoF\_Tienda de la transparencia.

*Ilustración 10: Tienda de la transparencia*



Fuente: Elaboración Propia

- **Ajuste al detalle de cumpleaños:** Con esta actividad se pretende fortalecer la imagen de marca y el sentido de pertenencia a nivel del empleado y de sus familias, por medio de un bono en un establecimiento que les permita compartir con su familia y que tenga el nombre de cada colaborador haciéndolo personalizado y el logo y nombre de la compañía haciéndolo institucional. Se escogió como proveedor Zirus Pizza, brindando bonos personalizados por un monto de \$50.000 por colaborador, lo que alcanza a cubrir una pizza extra grande.

*Ilustración 11: Bono de cumpleaños personalizado e institucionalizado*



Fuente: Elaboración Propia

- **Alianzas Estratégicas:** Esta actividad busca brindar un beneficio a los colaboradores que permita cumplir con el lema del área de gestión humana que es “buscar un equilibrio entre la esfera personal y laboral del personal”, se buscó a empresas que representaran un beneficio para los colaboradores de Soliplast y sus familias al realizar una alianza estratégica, presentando un beneficio bilateral, para los colaboradores de Soliplast un descuento en estas empresas que los benefician en aspectos educativos, de salud o personal, y las empresas obtendrán más clientes y los familiares de los colaboradores de Soliplast se convierten en posibles clientes potenciales de estas empresas.

Para llevar a cabo las alianzas primeramente se realizó una investigación de que empresas representaban un beneficio para el personal de Soliplast, posteriormente se procedió a comunicarse con cada una de ellas proponiendo una alianza y se realizó un filtro de las empresas que aceptaron, para finalmente realizar el convenio por medio de un documento o contrato.

*Ilustración 12: Las alianzas estratégicas para los colaboradores de Soliplast*

ALIANZAS ESTRATÉGICAS		
EMPRESA	DESCUENTO	PRODUCTO O SERVICIO
ZIRU'S	10 %	TODOS LOS PRODUCTOS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	10 %	EDUCACIÓN CONTINUA
	10 %	POSGRADOS
	5 %	MAESTRÍAS
AME	DEL 5% AL 20%	ALIANZAS CON CENTROS MEDICOS DE ESPECIALISTAS
OPTICA INNOVA VISIÓN	10%	TODOS LOS LENTES
	30%	MONTURAS NACIONALES O IMPORTADAS
	70%	CONSULTA DE OPTOMETRÍA
ENVIEMPRESS	10%	MENSAJERIA, CAJA Y PAQUETEO
UNAB	DEL 10% AL 20%	TECNOLOGÍAS, PREGRADOS Y POSGRADOS
SUAREZ Y AGUDELO	20%	LIMPIEZAS PROFUNDAS, TRATAMIENTOS DE ORTODONCIA, RESINAS Y PROTESIS

Fuente: Elaboración propia

- **Kit de bienvenida:** El objetivo de esta actividad es crear una experiencia positiva en el personal desde que pasa su periodo de prueba, siendo el kit la forma de informarle que ha superado ese periodo y que formalmente hace parte de la compañía, este kit también se le entrega a todo el personal de Soliplast al iniciar el año, dándoles la bienvenida a un nuevo año.

El kit está conformado por:

- Agenda
- Calendario
- Lapicero con el logo
- Tarjeta de bienvenida personalizada
- Carné (según el cargo)

El kit cuenta con una tarjeta personalizada (con el nombre de cada trabajador) la cual contiene un mensaje emotivo dando la bienvenida a este nuevo año con un sticker de la empresa, una vez se abra la caja se encontraran con una agenda, un calendario y un esfero.

El diseño de las agendas y calendarios están 100% adaptados a la compañía, tienen el logo, nombre y colores institucionales. En el calendario se le asignó un

valor a cada mes al igual que una imagen de un colaborador que represente dicho valor, se diseñó una portada en donde eta el lema del área de Gestión humana y una frase que promulga los valores organizacionales acompañada de una fotografía de todo el personal de la compañía.

Con respecto a la agenda el diseño también es institucional, la caratula delantera tiene la frase: “estar en Soliplast te llena de emoción te cambia la vida” acompaña del logo de la empresa y la caratula trasera tiene el nombre de usuario de la compañía en sus diferentes redes sociales y la página web, el contenido de la agenda cuenta con una hoja que informa el valor agregado de la empresa y de sus productos, seguida de una hoja que plantea las actividades de bienestar y los beneficios que la compañía le brinda a su personal, después una hoja para planificar actividades o escribir notas importantes y por último en la parte de atrás de la agenda se hizo un directorio el cual contiene el nombre de cada cargo con su respectivo correo electrónico y extensión, además de contactos de emergencia (bomberos, policía, AME...) y las información de la empresa (Dirección y teléfono)

*Ilustración 13: Kit de bienvenida*



Fuente: Elaboración propia

Para poder evidenciar el diseño de forma más detalla de los elementos del kit dirigirse al AnexoG\_Diseño Kit de bienvenida.

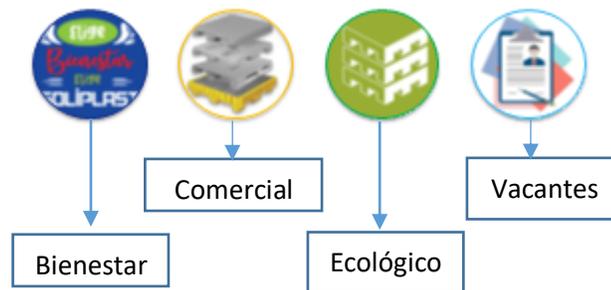
- **Soliplast PET:** El día de la familia se le brindará a los colaboradores que tengan como mascota un gato o perro un kit personalizado e institucionalizado, para poder desarrollar esta actividad se implementó en el proceso de ingreso de los colaboradores a la compañía la pregunta si tiene mascotas? Que animal son? Cuantas son?, de forma simultanea se realizó una investigación de cuáles son los elementos de mayor utilidad seleccionando los que conformaran el kit para por ultimo realizar cotizaciones dejando el proveedor y los kits armados con sus respectivos precios y elementos.

KIT PARA PERROS	KIT PARA GATOS
Juguete hueso	Juguete barita
Placa con el nombre del perro	Placa con el nombre del gato
Pañitos	Pañitos
Galletas	Galletas
Bebedero	Bebedero
Bolsitas de popó X3	Palita recoge popó

- **Embajador de marca:** Esta actividad se basa en *External Branding* (Marca externa), una estrategia innovadora y en tendencia actualmente, permite la conexión entre el entorno externo y la marca de la compañía por medio del capital humano, es decir, contar con reconocimiento y buena reputación externa como buen lugar para trabajar, gracias al plan de beneficios y a la propuesta de valor que ofrecen a los colaboradores, siendo ellos los voceros en este caso en las redes sociales. Para poder implementar esta actividad primero se realiza un estudio de la participación y consumo de las redes sociales por parte de los colaboradores de la empresa, para poder ver el estudio dirigirse al AnexoH\_Estudio de consumo y participación de las redes sociales. Como se puede evidenciar en el estudio, se identificó las redes sociales de mayor uso al igual que el horario en el que las utilizan, y si estaban de acuerdo con la actividad para lo cual se les socializo la misma para que puedan emitir su

opinión, cabe resaltar que la encuesta se realizó de forma presencial y personalizada, es decir a cada uno de los colaboradores.

Después de tabular y analizar los resultados del estudio de consumo y participación de las redes sociales se determina que se deben unificar las redes sociales de la compañía, creando y divulgando una sola marca como empresa, esto se debe a que actualmente la compañía tiene separadas sus redes sociales, es decir Facebook es solo del área comercial, Instagram del área de gestión humana, Youtube del área comercial. Para poder unificar todas las redes sociales se crearon unas plantillas para cada área, de tal forma que todas las publicaciones de actividades de bienestar tienen su respectiva plantilla, al igual que las de temas comerciales o del proceso de producción manteniendo así un orden y separación de los temas, al igual que la creación de historias destacadas en las redes sociales de Facebook e Instagram, se crean las siguientes historias destacadas para separar los diferentes temas que a la compañía le interesa mostrar en sus redes sociales:



Posteriormente a la creación de contenido digital en las redes sociales ya unificadas se debe medir la constancia y reposteo por parte de los colaboradores de dicho contenido digital de Soliplast, para esto se diseñó un formato que permite medir la cantidad de veces que publica o repostea un colaborador en Instagram, Facebook o Tiktok. Para la red social YouTube se determinó que anualmente se publicarían 5 videos entonces lo que se medirá es si los colaboradores siguen o no a la compañía en esta plataforma y si visualizan los videos que se publiquen.

Para poder evidenciar la herramienta de medición dirigirse al AnexoI\_Registro de publicaciones, reposteo y visualizaciones de las redes sociales.

La medición y registro de publicaciones, reposteo y visualizaciones se realiza debido a que se seleccionaron 4 criterios a tener en cuenta a los cuales se les asignó un porcentaje de importancia, el colaborador que al sumar el puntaje obtenido en los 4 criterios alcance el mayor puntaje será el embajador de marca que se premiará en el aniversario Soliplast teniendo como requisito que debe llevar laborando en la compañía mínimo 6 meses, los criterios son:

1. Repostear o publicar información de Soliplast = 45%
2. Intensidad de publicación, consumo y participación de redes (diario – semanal) = 25%
3. Sentido de pertenencia con la compañía = 20%
4. Número de seguidores = 10%

El premio o reconocimiento que se le entregará al colaborador que se seleccione como embajador de marca es un bono por un valor superior a \$100.000 en un establecimiento de tecnología, y una placa con los símbolos de las redes sociales, con su nombre, el de del reconocimiento que se le está otorgando en este caso: “Embajador de marca”, y el año.

Por último, se creó un formato que se implementa en el proceso de ingreso de los colaboradores a la compañía y se hace firmar por todo el personal activo, en el cual dan la autorización para el uso de su imagen en las redes sociales, aclarando que en ningún caso se les será remunerado y que la compañía no revisará ni hará seguimiento de sus perfiles en las redes sociales si no que solo se revisará y se hará uso de lo que reposten y publiquen de la compañía. Este formato con el fin de cumplir con los temas legales.

Para poder ver el formato dirigirse al AnexoJ\_Autorización de imagen.

- **Aniversario Soliplast:** la metodología de esta actividad consta de una jornada de esparcimiento en la cual se desarrollaran diferentes actividades que promuevan y fortalezcan la identidad empresarial.

Se definió que se desarrollará anualmente, en el mes de marzo de la semana de la salud preferiblemente el 8 para hacer conmemoración a la fecha de fundación de Soliplast.

El itinerario de este día es el siguiente:

**8:00 am – 8:10 am = Palabras de bienvenida y exposición de los grupos y criterios para calificar las comparsas.**

**8:10 am – 10:00 am = Preparación de los grupos para la comparsa.**

**10:00 am – 10:15 am = Refrigerio**

**10:15 am – 11:30 am = Desfile de comparsas, stop por grupos**

**11:30 am – 12:00 pm = Premiación de comparsas**

**Premiación de los empleados por valor**

**Premiación del embajador de marca**

**12:00 pm – 2:00 pm = Almuerzo**

**2:00 pm – 5:30 pm = Desafío Soliplast (Pista de obstáculos)**

Este día se llevaran a cabo unas comparsas que estarán inspiradas en los valores institucionales, se arman 5 grupos de forma aleatoria un mes antes y a cada grupo se le asigna el valor de la misma manera. Cada equipo dispondrá de un mes para elaborar y comprar los materiales que usaran en la comparsa, teniendo en cuenta que la compañía suministrará un auxilio económico a cada equipo para la compra de estos implementos, es importante resaltar que cada equipo debe asignar un representante para que maneje y responda por la caja de dicho monto. El color del valor asignado debe ser representativo en la comparsa, es decir el color debe resaltar, los integrantes del equipo deben tener algo característico del valor, cada equipo debe crear una rima o porra según el valor asignado además de un cartel que tenga el título del valor por ultimo al finalizar el desfile cada comparsa deberá desarrollar el juego “Stop Soliplast” en el menor tiempo posible, esto sumará en el puntaje final.

Para poder calificar las comparsas se cuenta con un jurado de 3 personas externas a la compañía, que no participaran de la actividad para que puedan emitir un voto imparcial, los criterios de calificación son:

1. Innovación y creatividad en el diseño de la comparsa = 40%
2. Representación del valor en toda la comparsa = 20%
3. Creatividad en la composición de la rima o porra = 15%
4. Participación de todos los integrantes del grupo = 10%
5. Creatividad y armonía en el vestuario = 10%
6. Tiempo en el stop Soliplast = 5%

El reconocimiento para la comparsa que obtenga el mayor puntaje al contemplar todos los criterios es un almuerzo que compartirán en las instalaciones de la compañía.

Otra de las actividades que se lleva a cabo en el aniversarios Soliplast es el Stop Soliplast, esta actividad está inspirada en el juego tradicional de stop en el cual se determina una letra al azar y se pone una palabra dependiente de las categorías que empiece por esa letra, en este caso se adaptó ese juego a la empresa y se determinaron las siguientes características:

- NOMBRE O APELLIDO = de una persona de la empresa
- COSA = incluye el nombre de alguna máquina, herramienta, materia prima, software, nombre o referencia de una estiba, o cualquier elemento de oficina utilizado en Soliplast
- CARACTERISTICA = de alguna persona de Soliplast
- ACTIVIDAD = nombre de alguna actividad de bienestar
- TIENDA = nombre de algún producto de la tienda de la transparencia
- CARGO O ÁREA = nombre de algún cargo o área de la empresa

*Ilustración 14: Ejemplo stop Soliplast*

STOP SOLIPLAST						
LETRA	NOMBRE O APELLIDO	COSA	CARACTERISTICA	ACTIVIDAD	TIENDA	CARGO O ÁREA
D	DANIEL	DESTORNILLADOR	DETERMINADO	DIA DE LA MADRE	DORITOS	DIRECTOR TÉCNICO
M	MARIA JOSE	MANTIS	MADURO	MUEVETE CON SOLIPLAST	MANÍ DULCE	MANTENIMIENTO
A	ARNULFO	ANTI-DERRAME	ALEGRE	AMOR Y AMISTAD	AREQUIPITO	AUXILIAR CONTABLE

Fuente: Elaboración propia

Esta actividad se realiza al finalizar los desfiles de las comparsas, en donde a cada grupo se le dará 3 letras escogidas al azar para que desarrollen el juego, este juego tiene un porcentaje del 5% en los criterios de calificación de las comparsas.

Adicionalmente en el aniversario Soliplast se seleccionará a un colaborador por valor corporativo esto con el objetivo de fomentar y reconocer la cultura organizacional. Para desarrollar esta actividad los líderes de cada proceso realizaran una encuesta en donde postularan a un colaborador por valor.

Para poder evidenciar la encuesta dirigirse al AnexoK\_Encuesta candidatos representantes por valor.

Posteriormente se realizará una encuesta en donde todo el personal podrá votar por los postulados escogiendo a la persona que consideré que representa cada valor, las personas que mayor votación tengan serán las seleccionadas, en caso de empate se volverá a votación entre los postulados empatados. Los ganadores se premiaran en el aniversario Soliplast con unas medallas que tendrán su nombre y el valor del cual fueron seleccionados como representantes, la medalla será del color del valor, además se realizará una publicación en las redes sociales de las personas seleccionadas por la familia Soliplast como los representantes de cada valor.

La última actividad del aniversario Soliplast es el desafío Soliplast en el cual se formaran 2 grupos que tendrán que superar diferentes obstáculos que los harán

trabajar en equipo, antes de llegar a la meta tendrán que enfrentarse al juego quien quiere ser millonario adaptado a la compañía, que consta de una serie de preguntas y cuatro opciones de respuesta el grupo que tenga mayor número de respuestas correctas se le restará 3 minutos al tiempo que realice en todo el desafío. Las preguntas son: Nombre del fundador de la empresa - Año de fundación de la empresa - Número de colaboradores activos en la compañía actualmente - Valores de la empresa - Años que lleva el gerente en la empresa - Nombre del empleado más antiguo - Nombre del empleado más nuevo.

- **Ajuste a la selección del trabajador del año:** Con esta actividad se pretende que la selección del trabajador del año se realice de una manera incluyente y objetiva es decir tanto el personal directo como en misión, la selección se realiza anualmente, en el mes de diciembre, la metodología de selección será la siguiente:

1. Los líderes de procesos autorizados postularan a dos candidatos, el primer candidato postulado debe ser de los 5 colaboradores representantes de los valores institucionales: (en el aniversario Soliplast se reconocerán a 5 colaboradores como representantes de cada valor institucional, es decir 1 por respeto, 1 por liderazgo, 1 por pasión, 1 por sentido de pertenencia y 1 por transparencia, de esos 5 colaboradores cada uno votara por el que consideren merece ser el trabajador del año siendo este su primer postulado).

El segundo postulado será el empleado de la compañía que ellos consideren teniendo en cuenta los criterios merece ser el trabajador del año, adjuntando una pequeña justificación.

2. La postulación de los candidatos se llevará a cabo por un link de votación en donde postulan sus dos candidatos de forma anónima.
3. Los resultados de las postulaciones serán remitidos directamente a la gerencia quien se encargara de seleccionar entre los nominados al ganador como trabajador del año.

4. el nominado será el que presente con mayor votación, si hay un empate se volverá a votar por las personas de mayor votación.

Los criterios de selección que se deberán tener en cuenta para postular a un candidato son:

1. Cumplimiento de los valores corporativos (sentido de pertenencia, liderazgo, respeto, pasión y transparencia).
  2. Buen desempeño en el desarrollo de las labores.
  3. Que lleve mínimo un año laborando en la compañía.
  4. No haya presentado en el último año procesos disciplinario, el personal que sea postulado y tenga un proceso disciplinario será automáticamente descalificado.
  5. No haya tenido accidentes de trabajo por actos inseguros.
- **Apoyemos lo nuestro:** Esta actividad busca crear una red de apoyo a los emprendimientos de los familiares de todo el personal. Para el desarrollo de esta actividad se creó un formato en el cual el colaborador interesado en que la empresa le publique un emprendimiento de algún familiar en sus redes sociales, en la cartelera informativa en la compañía y que lo tenga en cuenta como cotizante para las actividades de bienestar debe ir a la oficina de recursos humanos, solicitar dicho formato y diligenciarlo, en un lapso de tiempo de máximo 1 semana la coordinadora de gestión humana realizara una verificación de la información determinando su aprobación.
- Para evidenciar el formato dirigirse al AnexoL\_Solicitud publicación de emprendimientos.
- Se restringe publicaciones relacionadas con: política, religión, temas sexuales, rifas y emprendimientos ilegales o ilícitos.

- **Mueve con Soliplast:** Esta actividad consta de desarrollar un plan de actividad física en el cual se realiza una vez al mes, cada mes se realiza una actividad distinta buscando con esto variedad, innovar y que todo el personal participe. El horario que se determino es un día viernes (los líderes de procesos al iniciar el mes decidirán qué viernes de dicho mes), la actividad iniciara a las 5:00 pm hasta las 6:00 pm, por lo cual la empresa da media hora del horario laboral y el colaborador da media hora de su tiempo extra laboral. Se realizó un sondeo con los colaboradores de que actividades les gustaría realizar y se procedió a cotizar el siguiente plan de actividades:

*Ilustración 15: Plan de actividades físicas*



Fuente: Elaboración propia

- **Reseñas por áreas:** bimestralmente se publicara en las redes sociales (Facebook e Instagram) una pequeña reseña de un área de la compañía, destacando su importancia para la misma y reconociendo cada uno de los integrantes de las mismas y las habilidades y fortalezas que le aportan. La frase destacando lo positivo de cada integrante del equipo la realiza su jefe inmediato y el equipo de trabajo hace la del jefe o líder del área.

*Ilustración 16: Ejemplo de reseña*



Fuente: Elaboración propia

- **Institucionalizar y personalizar los detalles:** Como se ha podido evidenciar en todas las actividades del plan se ha buscado institucionalizar y personalizar los detalles o actividades por medio del uso de los colores institucionales y/o el nombre de los colaboradores y/o el logo de la compañía y/o imágenes de la empresa o los colaboradores y/o promulgación de la cultura organizacional (valores), entre otros.

Por último, es importante aclarar que en la encuesta inicial de satisfacción los factores de menor porcentaje fueron los de formación, para los cuales en el diseño y elaboración del plan de felicidad se propuso una plataforma de formación llamada UBITS pero no fue aceptada, por lo cual se intervino este factor por medio de publicidad ya que se identificó que una de las razones de los porcentajes obtenidos es que muchos colaboradores no conocían las actividades o las habían escuchado pero no sabían de que trataban, por lo cual se realizaron y publicaron piezas publicitarias y en el proceso de inducción se adjuntó una pequeña presentación para socializarlos desde la fase de ingreso de los colaboradores, de igual forma si se deja como opción de mejora la adquisición de una plataforma o institución de formación.

#### **4.4. Valorar el efecto de la socialización de las actividades propuestas del plan de acción de felicidad**

Con el fin de poder medir el efecto de la socialización del plan de acción en la compañía se aplicó una encuesta como instrumento de medición, la cual se diseñó en la herramienta de Google “Formularios”, cabe resaltar que la muestra de la encuesta fueron 45 colaboradores, no se le pudo aplicar a todo el personal debido a que en el tiempo que se implementó algunos colaboradores se encontraban en su periodo de vacaciones. Lo primero que se realiza es una breve introducción en donde se le explica al colaborador la razón y el objetivo de la encuesta con la invitación formal para que la diligencie, acompañada del nombre de la compañía y el logo de la misma para institucionalizarla. Seguidamente se realizan 4 preguntas de carácter sociodemográfico con el fin de poder segmentar a la hora de analizar los resultados.

Los parámetros de calificación para el diligenciamiento de la encuesta son los siguientes: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo; se estipularon de esta manera para poder cuantificar los resultados.

La encuesta está dividida en los 3 parámetros que se pretendían fortalecer con este plan de acción, que fueron los determinados como opción de mejora de la encuesta de satisfacción laboral que se realizó al iniciar el año 2021 que son: aumentar la satisfacción laboral, aumentar el nivel de reconocimiento por parte de los jefes y compañeros de trabajo, enfocar los beneficios de salario emocional en las verdaderas necesidades y gustos de los colaboradores, mejorándolos de esta forma.

En total el instrumento de medición contiene 8 preguntas, teniendo en cuenta las 4 iniciales de carácter sociodemográfico.

Es importante destacar que todas las preguntas se deben programar para que sean de carácter obligatorio, con la finalidad de obtener respuesta en todas.

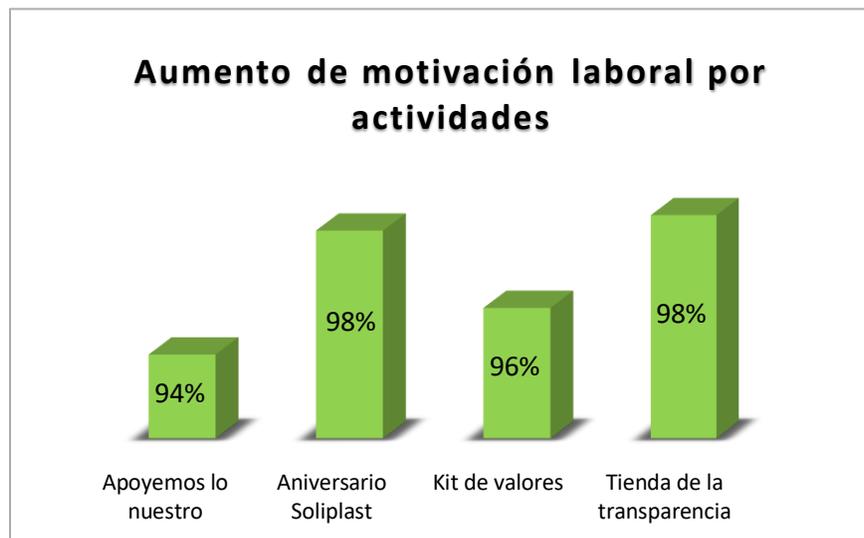
Para poder evidenciar la encuesta dirigirse al anexoM\_Encuesta Plan de felicidad

Al tener diligenciadas todas las encuestas se procede a la tabulación de los resultados, para esto se realiza una tabla en Excel, dividida en las 3 factores que se pretendían mejorar, cada uno con sus respectivas preguntas y respuestas ya cuantificadas, para esto a cada uno de los puntajes establecidos (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo) se le asigna el número de personas que seleccionó cada uno de los puntajes en las diferentes preguntas, además de esto se realizaron 3 casillas más en donde se calcula el puntaje máximo o el puntaje esperado, el puntaje obtenido y el porcentaje obtenido por indicador o pregunta, para finalmente obtener el indicador de cada dimensión, determinando el nivel de satisfacción de cada uno, teniendo en cuenta:

Nivel de satisfacción	
0% - 40%	Satisfacción Baja
41% - 64%	Satisfacción media
65% - 79%	Satisfacción alta
80% - 100%	Satisfacción muy alta

Estos rangos se mantienen como en la encuesta inicial de satisfacción laboral para poder manejar los mismos estándares y así obtener resultados más veraces.

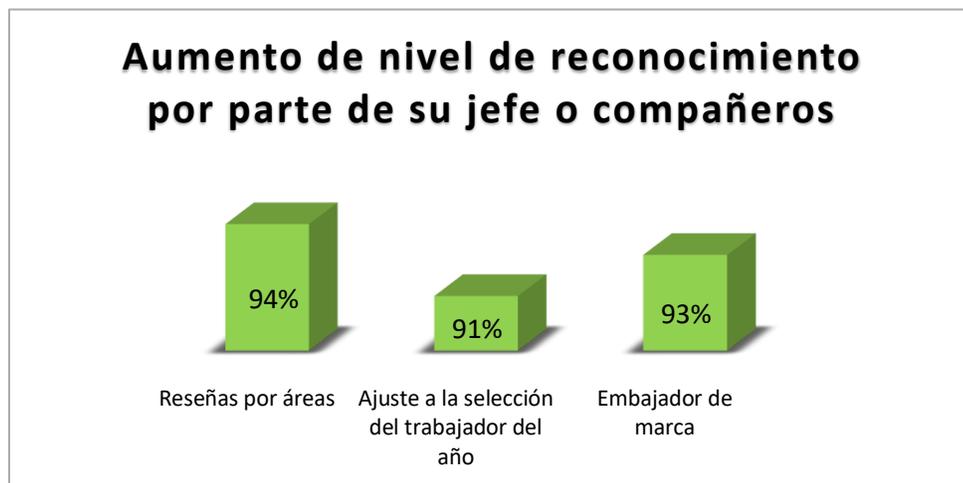
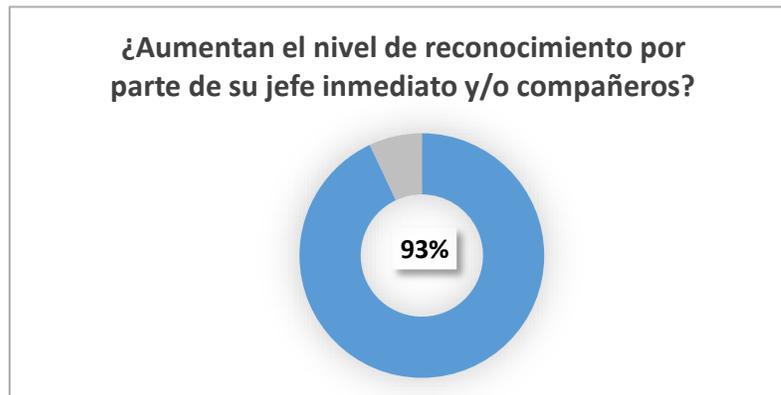
Después de la tabulación y obtención de datos, se procede al análisis de los resultados, obteniendo los siguientes resultados de motivación laboral:



Como se puede evidenciar en las gráficas el primer ítem a fortalecer era el de motivación laboral, el cual presento en el diagnóstico situacional inicial un porcentaje de 78% y en esta medición final después de la implementación y socialización del plan de acción de felicidad organizacional un porcentaje del 97%, es decir que en el factor de motivación laboral se aumentó en un 17%, para el fortalecimiento de este

factor las actividades que se implementaron fueron: apoyemos lo nuestro (94%), aniversario Soliplast (98%), kit de valores (96%) y la tienda de la transparencia (98%) cada una con su respectivo porcentaje de satisfacción, llegando a concluir que todas tuvieron un alto grado de aceptación, generando un impacto positivo y de aumento en el nivel de motivación laboral de los colaboradores de Soliplast.

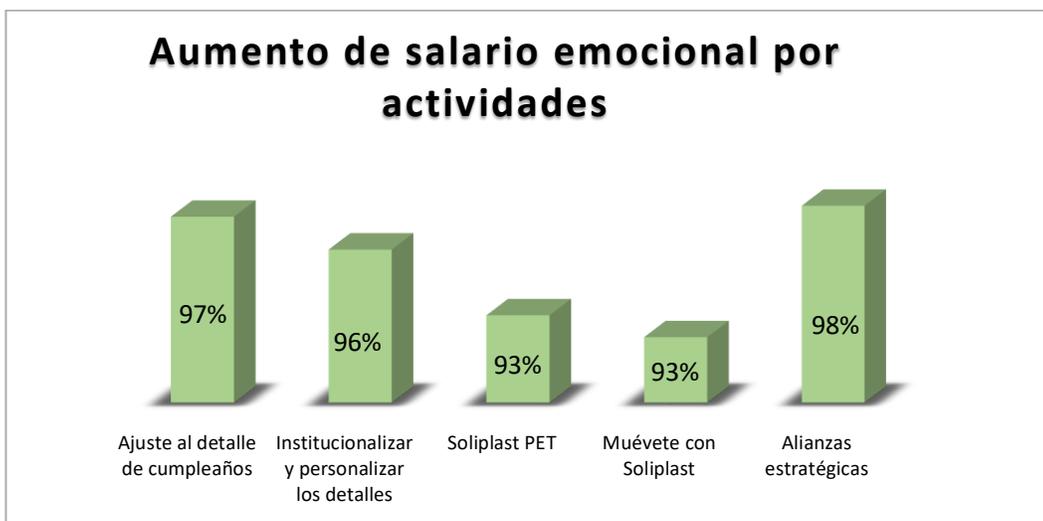
Los resultados del nivel de reconocimiento por parte de sus jefes o compañeros de trabajo son:



Con respecto al factor de nivel de reconocimiento en el diagnostico situacional inicial se obtuvo un porcentaje del 83% y en esta medición final del plan de acción de felicidad organizacional se obtuvo un porcentaje del 93%, lo que quiere decir que se incrementó en un 10% este factor, las actividades que se implementaron para fortalecer este ítem fueron reseñas por áreas (94%), ajustes a la selección del

trabajador del año (91%) y embajador de marca (93%), todas obtuvieron un porcentaje mayor al 90% un nivel de satisfacción muy alto con las actividades por ende confirmando que el nivel de reconocimiento por parte de sus jefes y compañeros aumento en un alto porcentaje con estas actividades.

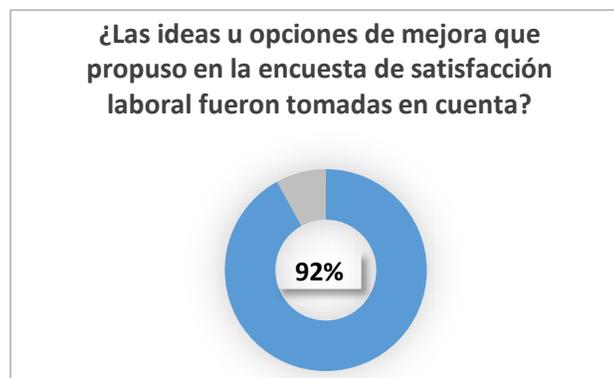
Los resultados de los beneficios de salario emocional son:



En la encuesta inicial de satisfacción laboral, con respecto al salario emocional se le pidió a los colaboradores que calificaran los beneficios de salario emocional que la compañía ya brindaba obteniendo porcentajes muy altos (entre 85% y 90%) pero con las preguntas abiertas que se realizaron en esta misma encuesta se pudo observar que la mayoría de los colaboradores pedían un re direccionamiento o un nuevo enfoque en los beneficios del salario emocional, debido a que si bien es

cierto, la compañía estaba brindando beneficios no estaban sufriendo sus necesidades o pedían modificaciones en ellos, por lo cual se formularon y desarrollaron las actividades de ajuste al detalle de cumpleaños (97%), institucionalizar y personalizar los detalles (96%), Soliplast PET (93%), Muévete con Soliplast (93%) y las alianzas estratégicas (98%), evidenciando porcentajes bastante satisfactorios que confirman el incremento en la satisfacción del personal con respecto al salario emocional que les brinda la compañía.

En la última pregunta se pretendía medir si los colaboradores se sintieron escuchados y si sintieron que las ideas y opiniones que dieron en las preguntas abiertas fueron tomadas en cuenta en el plan de acción de felicidad organizacional, obteniendo el siguiente resultado:



Como se puede evidenciar el resultado fue del 92% siendo muy satisfactorio para la compañía, soportando que el plan de acción tuvo un efecto positivo y de gran incremento en los factores que se determinaron por mejorar generando felicidad en los colaboradores de la compañía y por ende el aumento en su satisfacción laboral.

Para poder evidenciar toda la tabulación dirigirse al AnexoN\_Medición del plan de acción de felicidad.

## CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de este proyecto de grado se concluye que una correcta medición e intervención de satisfacción laboral requiere del conocimiento previo de las perspectivas y opiniones de los colaboradores, al igual que la disposición de escuchar y hacerlos sentir parte importante de la organización, quienes, por su experiencia son los indicadores para proporcionar ideas en pro a la mejora continua.
- Con la encuesta de satisfacción laboral, se logró medir la satisfacción laboral de la compañía, identificando los factores a mejorar por medio de las opiniones, ideas, sugerencias, recomendaciones e inconformidades del personal lo que permite construir e implementar un plan que en realidad suple con las necesidades de los mismos generando así felicidad organizacional.
- El diseño y planeación son factores indispensables a la hora de hablar de un plan de acción y llegar a cumplir el objetivo del mismo, es por esto, que se planeó, desarrollo e implemento de forma muy detallada (algunas actividades, las que no se alcanzaron a implementar por tiempo se dejaron totalmente formuladas, planeadas y se socializadas), contemplando recursos, tiempo, disponibilidad de los colaboradores, espacio, entre otros. Como resultado se evidencio la correcta obtención y análisis de la información obteniendo interés y participación en las actividades por parte de los colaboradores.
- Cada actividad debe ser medida con el fin de conocer el impacto o el efecto que tiene después de su socialización o implementación, además de las opciones de mejora que se pueden evidenciar de la misma medición para presentar una mejora continua y que las actividades tengan una trazabilidad en el tiempo.
- Aumentar la motivación del personal de una compañía no requiere necesariamente de actividades o detalles muy costosos. La creatividad, disposición, innovación y la correcta planeación son factores indispensables para lograr el aumento de la misma de forma eficiente.

- Se puede concluir que el plan de felicidad organizacional tuvo un impacto bastante positivo en la compañía, presentando porcentajes altos de aumento en los factores identificados por mejorar.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a Soliplast S.A. realizar anualmente la encuesta de satisfacción laboral para poder realizar comparaciones y poder identificar los factores por mejorar y las necesidades de los colaboradores, enfocando las actividades y detalles de bienestar a suplir las mismas, generando satisfacción y por ende felicidad en los colaboradores de la compañía.

También se recomienda reestructurar y actualizar el plan de formación de la compañía, adquiriendo una plataforma que permita brindar formación informal y formal al personal de Soliplast, teniendo un registro de las mismas y poder determinar que conocimientos o habilidades se quieren fortalecer en los colaboradores aportando esto un gran beneficio en el desarrollo de las actividades en la compañía.

Por último, uno de los factores que presento menor porcentaje de satisfacción en la encuesta de satisfacción laboral es el que corresponde al salario, presentando un 62% lo que conlleva a determinarlo como una oportunidad de mejora, por lo cual se recomienda llevar a cabo un proyecto de reestructura salarial en donde se tengan en cuenta el número de funciones y responsabilidades que desempeñan los colaboradores al igual que su nivel de estudios y competencias para determinar sus salarios, creando rangos justos y equitativos para los cargos que desempeñan.

## BIBLIOGRAFÍA

Suárez. (2002). *Algunas reflexiones sobre la investigación*. México D.F. Alfaomega  
[http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen1/REEC\\_1\\_1\\_3.pdf](http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen1/REEC_1_1_3.pdf)

Guardia, C. (2017). *Revisión del concepto de internal branding: la transmisión de la promesa de marca a los clientes por parte de los empleados*.  
<https://revistes.uab.cat/grafica/article/view/v5-n9-enrique-de-la-guardia/68-pdf-es>

Irvine, J. (2019). <https://innovisionbiz.com/2019/01/branding/internal-branding-vs-external-branding-what-business-owners-need-to-know>

Sutherland, Torricelli y Karg. (2002). *18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa*. ESIC Nº 10 Vol 10 · Segundo semestre, julio-diciembre 2014 · págs. 32 a 51.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Interacción entre personas y organizaciones*. Clima organizacional. 5ta edición. Mc Graw Hill.

Calderón Mafud, J. L. (2016). *Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar*.

Corchuelo, A. (2020). *Un viaje de felicidad (1.a ed.)*. Planeta Colombia S.A.

Soliplast S.A. (2019). *Misión y Visión*. <https://soliplast.com/mision-y-vision>.

Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional: cómo construir felicidad en el trabajo*. pag23. (1a edición) Santiago, Chile.

González, K., & Bellenzier, K. (2018, 27 febrero). *Rotación laboral: El costo oculto que las empresas desconocen*. [Ultimahora.com](http://Ultimahora.com).

<https://www.ultimahora.com/rotacion-laboral-el-costo-oculto-que-las-empresas-desconocen-n1135550.html>

Galiana, D. R. (2015). *Análisis de la felicidad, resiliencia y optimismo como factores emocionales en la inserción laboral de los universitarios*. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/1812/1/TD%20Galiana%20Lapera%2C%20Domingo%20Rafael.pdf>

Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional: cómo construir felicidad en el trabajo*. Pag14. (1a edición) Santiago, Chile.

Castañeda, L., Guerra, S., & Malagón, G. (2017, enero). *Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional*. RepositorioUniversidad SergioArboleda.

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1004/Guia%20metodol%C3%B3gica%20para%20implementar%20un%20programa%20de%20felicidad%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, I. *Felicidad Organizacional cómo construir felicidad en el trabajo*. (2015, Junio). B DE BOOKS.

Soto, Eduardo. *Comportamiento Organizacional, Impacto en las emociones*. Editorial Thompson Learning. México D.F. Capítulo 5. *El proceso de motivación-frustración*. Definición.

Romero, M. (2017, 16 noviembre). "Employer Branding : Qué es, estrategias, empresas y KPI" *Felicidad en el trabajo*. <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/employer-branding-que-es-estrategias-empresas-kpi/>.

Gay Puyal, Francisco. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés*. Artículo de revista. *Gestión práctica de riesgos laborales*. <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>.

*Ranking merco empresas. (2020). Merco, Monitor empresarial de reputación corporativa <https://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas?edicion=2020>*

*Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones de Colombia. (2021). Estudios demuestran que el teletrabajo aumenta la productividad de los empleados.GOV.CO. <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-15800.html>*

*La República. (2020,27 febrero). Si quiere retener talento en su organización debe trabajar en estas variables. <https://www.larepublica.co/especiales/felicidad/si-quiere-retener-talento-en-su-organizacion-debe-trabajar-en-estas-variables-2969868>.*

*Portafolio. (2019). ¿Qué hace a un trabajo atractivo para los empleados colombianos?. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/que-hace-a-un-trabajo-atractivo-para-los-empleados-colombianos-505926>*

*Bayer, Cisco y Bancolombia, entre los casos de éxito por el Teletrabajo. (2014, 8 abril). La República. <https://www.larepublica.co/empresas/bayer-cisco-y-bancolombia-entre-los-casos-de-exito-por-el-teletrabajo-2109126>*

*Forbes. (2021, 1 junio). Empresas más amadas por sus empleados. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/estas-son-las-empresas-mas-amadas-por-sus-empleados/>*

*Morales, F. (2018, 15 marzo). Lecciones de Starbucks para lograr un desempeño excepcional. [acsendo.blog. https://blog.acsendo.com/lecciones-de-starbucks-para-lograr-un-desempeno-excepcional/](https://blog.acsendo.com/lecciones-de-starbucks-para-lograr-un-desempeno-excepcional/)*

*Hernandez Sampieri y Mendoza Ibíd. Metodología de la investigación. ¿En qué consiste el enfoque mixto o los métodos mixtos? Pág. 546*

*Murillo Torrecilla, J. (2011). Hacer de la educación un ámbito basado en evidencias científicas. Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.*

Fisher, C. D. (2000). Estado de ánimo y emociones durante el trabajo: trabajos que faltan ¿satisfacción? *Comportamiento Organizacional*.

Martínez Caraballo. (2007). Recursos humanos y management empresarial. <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf632.pdf>

Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Teorías e investigaciones sobre la satisfacción laboral. *Desarrollo profesional y asesoramiento: Poner en práctica la teoría y la investigación*. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>

Méndez, C. (2004). *Calidad total y cultura corporative. Estudio de tres empresas en Colombia*. Univ. Empresa.

Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*.

Builes, A., Muñoz, A., García, G., Muñoz, M. & Muñoz, S. (2004). *Estrategias gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia en los docentes de la institución educativa Santa Sofia, Dosquebradas. (Tesis de grado)*. Manizales. Colombia.