

**101007\_26 DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**FASE 6 TRABAJO FINAL**

**PRESENTA:**

**ANDREA ESPERANZA MESA COD: 1110541121**

**CARLOS ANDRES PARRA CAICEDO COD: 1110538012**

**JEIMMY CRISTINA RUIZ COD: 1110554714**

**TANIA ALEXANDRA RODRIGUEZ CAICEDO COD: 1110553569**

**GRUPO: 26**

**Tutora**

**LINA MARCELA PARRA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IBAGUE- 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ESCOGIDA</b> .....	4
<b>CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA</b> .....	7
1.1. Antecedentes del Problema .....	7
1.2. Planteamiento del problema .....	12
1.3 Objetivos .....	14
1.4 Justificación de la Investigación .....	15
<b>CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	17
2.1 Marco Teórico .....	17
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL</b> .....	41
3.1. Método de la investigación.....	41
3.2 Población y Muestra .....	43
3.3 Fuentes de información.....	45
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	46
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS</b> .....	48
4.1. Presentación de Resultados .....	48
4.2. Análisis de datos.....	51
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES</b> .....	58
5.1 Resumen de Hallazgos .....	58
5.2 Recomendaciones .....	61
5.3 Propuesta.....	63
5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros .....	71
5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt .....	74
<b>CONCLUSIONES FINALES</b> .....	75
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	77
Anexos .....	79

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Exige considerarlas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad entre componentes para lograr los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna. En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable debido entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología, la expansión, que implica auge de la mercadotecnia, y a los rápidos cambios sociales, económicos y políticos.

El interés por el estrés se ha convertido en algo muy común en la actualidad, se ha incrementado notablemente y ha adquirido características que lo han hecho colocarse como un problema hacia la salud.

Expertos en el estudio del estrés han demostrado que en nuestros tiempos gran parte de la población padecen de estrés quizá como resultado de la influencia que la tecnología ha tenido sobre el medio en que se labora, en que se vive, cambios ambientales y sociales, que son difíciles de superar y acostumbrarse a esta vida.

Esta investigación va enfocada al ámbito laboral ya que es un área la cual tiene un alto nivel de personas estresadas y así poder darles información de cómo combatirlo y poder lograr un mejor desempeño.

## CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ESCOGIDA

**RAZON SOCIAL:** Grupo Bancolombia



**MISION:** Somos un grupo financiero latinoamericano que apoya los sueños de las personas y busca establecer con ellas relaciones duraderas, basadas en la confianza, la cercanía, el respeto, la inclusión y la calidez.

Continuamos avanzando en nuestro proceso de transformación. La meta es ser más para servir mejor a través de soluciones ágiles, simples e impecables. Para lograrlo, le estamos poniendo el alma.

**VISION:** Lograr la más alta recomendación siendo una Banca más Humana.

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS:**

- ✓ El colaborador es lo más importante para nosotros, es nuestro punto de partida.
- ✓ La principal directriz en nuestro actuar: el respeto por la dignidad humana.
- ✓ Tenemos una visión humanista para ser más sostenibles y obtener mejores resultados.
- ✓ Ofrecemos las herramientas necesarias para permitir el logro de las metas personales y profesionales.
- ✓ Atributos permanentes: La conversación, la escucha, el respeto al otro y el cumplimiento de los compromisos.

**ACTIVIDAD ECONOMICA:** es una organización financiera colombiana, perteneciente al Grupo Sura, a su vez parte del Grupo Empresarial Antioqueño, es el banco privado más grande del país (por el tamaño de su patrimonio y activos) y uno de los más grandes de América Latina. Su centro de operaciones se encuentra en la ciudad de Medellín.

**TAMAÑO Y TIEMPO DE LA EMPRESA:** Es el banco más grande de Colombia y Lleva 141 años de historia.

**NUMERO DE TRABAJADORES:** Aproximadamente cuenta con treinta y cinco mil (35.000) empleados en todo el país, en cabeza de sus presidente **Juan Carlos Mora Uribe** Representa un 64 % mujeres y un 36% hombres.

**VALORES:** Calidez, Cercanía, Inclusión, Respeto



**Ilustración 1 Fuente: Intranet Grupo Bancolombia**

## **ALGUNOS RECONOCIMIENTOS**

- ✓ 2014 - Mejor empresa privada para trabajar en Colombia según Merco Personas.
- ✓ Empresa de los sueños de los jóvenes en Colombia según Compañía de Talentos.
- ✓ Mejor Banco de Colombia según Latín Finance.

## **QUE BUSCAN CON LOS COLABORADORES?**

En el Grupo Bancolombia buscan personas creativas, innovadoras, interesadas en el alto desempeño, cercanas, incluyentes y apasionadas por el servicio .El propósito es atraer, conservar y desarrollar el mejor talento humano que se caracterice por su sentido de liderazgo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia, que le permita trabajar en línea con la estrategia de la organización y así aportar a su crecimiento y al de la sociedad.

## CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

En este capítulo se aborda aspectos generales del tema de investigación en la empresa Bancolombia, de cual se indagará sobre la problemática que presenta en cuanto a Salud Ocupacional, con énfasis en Gestión del Conocimiento; para ello se presentan los antecedentes del problema, el planteamiento, los objetivos que la presenta investigación espera alcanzar y que dan respuesta al problema que se busca resolver, finalmente la justificación de la Investigación basada en la importancia del generar procesos claros y medibles dentro de las actividades.

### TEMA:

“El estrés laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la empresa Bancolombia en la ciudad de Ibagué”

#### 1.1. Antecedentes del Problema

##### Antecedentes de la problemática

Bancolombia es una organización financiera colombiana, perteneciente al Grupo Sura, a su vez parte del Grupo Empresarial Antioqueño, es el banco privado más grande del país (por el tamaño de su patrimonio y activos) y uno de los más grandes de América Latina. Su centro de operaciones se encuentra en la ciudad de Medellín. Es el banco más grande de Colombia y Lleva 141 años de historia. Aproximadamente cuenta con treinta y cinco mil (35.000) empleados en todo el país, en cabeza de sus presidente Juan Carlos Mora Uribe Representa un 64 % mujeres y un 36% hombres.

Actualmente es uno de los lugares en el cual sus empleados se sienten más satisfechos de trabajar, según la encuesta Merco y Great Place to work. Sin embargo se están presentando en los últimos meses una exagerada exigencia de metas abusivas, despidos injustificados, acoso laboral, tercerización y cierre de oficinas; generando así estrés laboral afectando el bienestar de los empleados y por ende el desempeño dentro de la empresa.

En Bancolombia en casi todos los cargos manejan metas comerciales (que es el negocio del Banco, captar y retener clientes) por esto se maneja un Plan de Gestión Comercial (PGC) que ofrece la posibilidad de tener ingresos extra al salario básico mensual otorgando unas bonificaciones trimestrales por su cumplimiento; muchas veces algunas personas no cumplen con estas metas comerciales y no reciben el incentivo; de esta manera uno de los problemas que afecta el buen desempeño de las funciones es el estrés aquejando aspectos como concentración y objetividad; problemática que se está presentando aproximadamente desde los últimos 6 meses.

De esta manera esta empresa ha logrado consolidarse y posicionarse en el sector financiero, obteniendo un crecimiento operacional considerable, como organización líder en servicios bancarios en Colombia, debe cada día adaptarse a los rápidos cambios que exige la actual sociedad de *la información y el conocimiento*; razón que permite a los autores de esta proyecto como estudiantes de la UNAD la oportunidad de realizar un análisis del modelo de gestión humana de la entidad financiera Bancolombia.

### Antecedentes investigativos

Mediante una búsqueda de proyectos realizados en las diferentes instituciones tanto nacionales como internacionales, se encontraron los siguientes trabajos:

Históricamente hablando, uno de los primeros acercamientos al tema se dio “a partir de la II Guerra mundial cuando se hizo evidente la importancia de enfocarse en el estado de salud de la población laboral para responder a las necesidades de producción en las empresas de la industria bélica y también por la acción de organizaciones obreras”

### Nacionales

- ✓ Rodríguez (2014), en su estudio “Burnout Laboral (Respuesta al estrés laboral) en la Gestión Financiera de las Empresas del Sector Eléctrico en el estado Aragua”, realizó la investigación para optar por el título de Magister en Gerencia Mención Finanzas de la Universidad Bicentenario de Aragua. Metodológicamente, esta investigación de tipo evaluativa de campo, con muestreo no probabilístico censal, permitió revelar que el síndrome del Burnout presente 29 se caracteriza por la disminución de energía, concentración y motivación lo que origina la disminución de la productividad organizacional y a su vez provoca problemas en las finanzas de las empresas estudiadas.
  
- ✓ Otra investigación realizada fue la de Pulido (2011), titulada “Estrés Laboral en los trabajadores del Departamento de Lácteos de Parmalat Planta Miranda y su Incidencia en la Calidad de Vida” para optar al título de

Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo. Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptiva y arrojó como resultado que los agentes estresores presentes son: sobre carga de trabajo, ausencia de control sobre el trabajo realizado, desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa, y que éstos a su vez tenían efectos en el incumplimiento de metas, la sobre carga de trabajo, e insomnio, siendo esto un factor determinante en la Calidad de vida laboral de los trabajadores, se utilizó una muestra de 40 trabajadores de un total de 99 trabajadores, empleándose el método de la encuesta.

### Internacionales

- ✓ Bedoya y Fabricio (2012), de la Universidad Central del Ecuador realizó un trabajo de investigación para optar al título en Psicología Industrial, específicamente Salud mental del trabajador con el objetivo fundamental de conocer cómo influye el estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de una empresa pública. La indagación se efectuó en cien trabajadores, evaluando estrés laboral, desempeño, factores psicosociales a través de la toma del cuestionario de evaluación de factores psicosociales, cuestionario de estrés laboral por medio de los cuales, se evidenció la existencia de estrés laboral en los trabajadores. Los resultados correlacionados entre si evidenciaron que el estrés laboral por altos niveles inadecuados de factores psicosociales influyen en el desempeño, además el estrés laboral influye de

forma negativa e inversamente proporcional en el desempeño, es decir, a mayor estrés laboral menor desempeño y viceversa.

- ✓ López (2010), realizó una tesis doctoral titulada “Generalización al Ámbito 28 Laboral de dos instrumentos de medida subjetiva de la carga mental”, en la Universidad Complutense de Madrid, para optar al título de Doctor en Psicología. El propósito fue mostrar la relación entre las exigencias del trabajo (mantener un nivel de atención alto o muy alto, atender a varias tareas al mismo tiempo, realizar tareas complejas, complicadas o difíciles, disponer de informaciones claras y suficientes o trabajar con ordenadores) y la consideración del trabajo como intelectualmente exigible y emocionalmente exigente. El estudio de la carga mental está creciendo como riesgo psicosocial.

La repercusión del estrés laboral en términos de pérdida de productividad, enfermedad y deterioro de la calidad de vida es sin duda enorme, aunque difícil de estimar de manera fiable. Los rápidos cambios en la fuerza de trabajo plantean riesgos desconocidos. El Estudio Económico y Social Mundial (2007), asegura que el impacto del envejecimiento de la población será importante en los países en desarrollo, y el proceso será más rápido que los países industrializados. Por ello se hace necesario que se adopten medidas relacionadas al estrés y su impacto en la salud de los trabajadores

## **1.2. Planteamiento del problema**

El estrés ha sido identificado como una de las problemáticas de importancia en los últimos tiempos, que no sólo afecta a la persona como tal, sino también el ambiente que lo rodea, en donde existen factores enfatizados al estrés ya sean físicos o psicológicos. Esto influye significativamente de manera correcta si es bien manejado o puede ser perjudicial en el momento que esté sobrepasa sus límites.

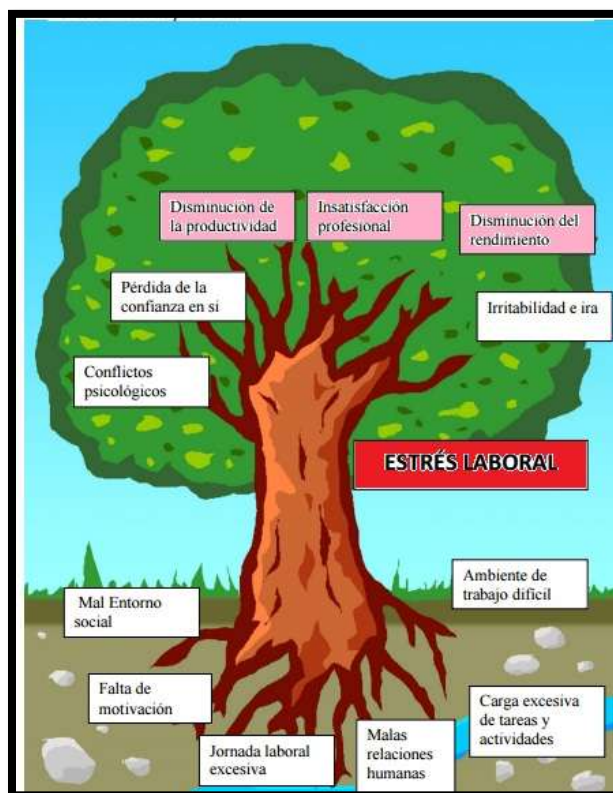
El estrés como problema afecta la salud física de la persona, en un mundo tan exigente, lo cual provoca que las tareas diarias a realizar son mucho más complejas y el afán por cumplir con todo se eleva e incluso no los deja ser eficaces como se desea. En Colombia cada vez es mayor el número de personas afectas por el estrés lo cual preocupa a las familias y en consecuencia a las empresas. La prevención y atención del este constituyen un gran reto, y lo cual debe de tener cuidado especial para no afectar aún más el entorno que rodea a cada ser humano. Los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales

Una de las formas más significativas en donde el estrés afecta principalmente es en el entorno laboral, ya que las exigencias demandadas por las empresas a diario es muy relevante, en la mayor parte de instituciones se deben de cumplir con estándares de calidad, alcance de metas, lograr objetivos y realizar tareas más complejas y costosas para poder ser productivos y si el empleado no cumple con alguno de estos parámetros puede incluso hasta llegar a perder su trabajo. Esta es una de las fuentes de estrés manejado y por lo tanto muchas veces cuando alguna de estas situaciones llega a ser muy cansado el rendimiento del colaborador no será el mismo, puede que haya un

desgaste físico, emocional o mental lo cual impida llevar a cabalidad las tareas, e inicia el bajo desempeño, por lo tanto se debe de dar una atención debida e inmediata al detectarlo.

Sin lugar a duda el talento humano es el que hace que las organizaciones funcionen, son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. Por ello as empresas están en disposición de conocer los niveles de felicidad de sus empleados y hacer los cambios necesarios para mejorar su rendimiento o, dicho de otro modo, para que sean más felices y su trabajo luzca más dentro de la organización.

### Árbol de problemas



## **Formulación del problema**

Cómo mejorar el modelo estratégico, en el área de Salud ocupacional con énfasis en gestión del conocimiento que disminuya el estrés laboral y aumente la productividad de los trabajadores de la empresa Bancolombia en la ciudad de Ibagué para el año 2017?

## **Preguntas directrices**

¿Cuál es el nivel de estrés del talento humano?

¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño del talento humano?

¿Cómo mejoraría el nivel de desempeño si se aplicara un taller de técnicas de relajación?

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo general**

Mejorar el Modelo Estratégico Integral para el proceso de **Salud Ocupacional con Énfasis en Gestión del Conocimiento** en la empresa Bancolombia S.A para reducir el estrés laboral de los colaboradores, para el fortalecimiento de la productividad organizacional.

## **Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de estrés de los colaboradores de Bancolombia S.A
- Evaluar el nivel de desempeño o productividad de los colaboradores de Bancolombia S.A.
- Establecer la relación que tiene el estrés laboral y el desempeño de los colaboradores de Bancolombia S.A para el fortalecimiento de la productividad organizacional.
- Verificar las consecuencias que genera el estrés en la productividad laboral a nivel de empresa y en cada una de las áreas que la conforman.
- Implementar un Plan de Mejoramiento, con el fin de mejorar el problema identificado.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

La Organización internacional del Trabajo (OIT) enfatiza en que el estrés no sólo afecta al trabajador, también amenaza el futuro de la empresa y la productividad de un país, de ahí la importancia de su detección precoz para evitar las funestas secuelas que le acompañan

El estrés se ha convertido en un concepto de interés investigativo que ha adquirido cierta relevancia social a lo largo del siglo XX, está con frecuencia relacionado con el trabajo y/o la actividad laboral; de hecho, los resultados de encuestas realizadas sobre las condiciones y calidad de trabajo precisan que se trata de un hecho extendido cuyas fuentes, manifestaciones y consecuencias pueden asociarse a las experiencias

laborales de los individuos (Peiró, 2001). Así, para el caso de Colombia, la primera encuesta sobre condiciones de salud y trabajo realizada en el año 2007 en empresas de diferentes regiones del país, reportó la existencia de una cifra de estrés laboral que oscila entre el 20% y el 33% de los trabajadores (Ministerio de la Protección Social: 2007). Estos planteamientos son relevantes para establecer consideraciones sobre la vivencia y las consecuencias de éste en la salud, el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

El estrés laboral, es uno de los principales problemas a los que se enfrentan en el mundo casi un 35% de los trabajadores, los estudios indican que entre 50% y 60% de las bajas laborales están relacionadas con el mismo. (Rev CES salud Publica 2014) Ello representa un enorme costo, tanto en sufrimiento humano como en perjuicios económicos. El estrés en el trabajo puede afectar a cualquier persona, de cualquier nivel y puede aparecer en cualquier sector y en organizaciones de cualquier tamaño. Además afecta a la salud y la seguridad de las personas, pero también a la salud de las organizaciones y de las economías nacionales, el estrés puede provocar enfermedades a las personas tanto en su trabajo como en su hogar; puede igualmente poner en peligro la seguridad en el lugar de trabajo y contribuir a otros problemas de salud laboral, como los trastornos músculo esqueléticos

Al respecto, han sido numerosos los esfuerzos que han impulsado organizaciones nacionales e internacionales, para el desarrollo del bienestar integral de los trabajadores que pueda garantizar la satisfacción de sus necesidades en una sociedad cada vez más exigente con un ritmo de vida elevado que deteriora su calidad de vida.

La defensa de la salud como derecho fundamental de los trabajadores, no discrimina el tipo de organización ya sea pública o privada, de tal forma que el reconocimiento y apoyo de la Institución para la prevención de situaciones de estrés laboral en sus trabajadores y en consecuencia el desempeño laboral, es parte fundamental de la responsabilidad social interna hacia ese talento humano que presta sus servicios.

En cuanto a la relevancia social, el estudio constituirá un valioso aporte para el sector universitario, a través de la prevención y manejo del estrés, el aumento del desempeño laboral, la disminución de la tasa de ausentismo laboral que repercute en la calidad del servicio que se presta y el impacto económico en el presupuesto de las universidades públicas colombianas.

Desde el punto de vista científico, este estudio se inserta en la línea de investigación Salud y Riesgo Laboral, lo que permitirá indagar sobre las condiciones técnico-ambientales, de higiene y seguridad en el trabajo, mediante la integración de las ciencias sociales, de la salud y del comportamiento humano que va a permitir determinar la relación entre el estrés laboral y el desempeño laboral del personal, ya que la mayoría de los estudios realizados sobre estrés laboral en instituciones educativas han sido abordados desde la práctica docente.

Asimismo, desde la perspectiva teórica, puede servir de antecedente para otras investigaciones similares aportando soluciones en cuanto a prevención de enfermedades ocupacionales producto de relaciones estresantes presentes en las condiciones de trabajo, lo cual arrojaría valiosa información que permitirá implementar mejoras que favorezcan el desempeño laboral, la disminución progresiva del

ausentismo, la reducción de prácticas ocupacionales inseguras, reducción de enfermedades ocupacionales, el aumento de la calidad del trabajo y del servicio prestado y por ende la protección de la salud del trabajador.

Estos resultados servirán además no solo para la Universidad Nacional Abierta y a Distancia sino también a otras instituciones y/o profesionales interesados en esta problemática, como material de consulta para futuras investigaciones relacionadas con la temática.

Por otra parte la investigación traerá consigo beneficios para la entidad financiera, puesto que los resultados que se arrojen de este proyecto podrán ser utilizados dentro de la organización como material de referencia para futuros estudios relacionados el área.

De esta manera es muy importante indagar sobre estos temas dentro de una organización para poder medir la felicidad de sus empleados ya que cuantificar su bienestar puede tener ventajas competitivas para las organizaciones. Esta mediciones se hacen analizando datos sobre resignación, absentismo o formación y otros aspectos, como el comportamiento financiero, la productividad y la gestión del talento.

**De lo anterior nace la oportunidad de diseñar un modelo estratégico integral para el proceso de Salud Ocupacional con énfasis en gestión del conocimiento a una empresa real como Bancolombia, contribuyendo de manera efectiva en la visión gerencial integral tal como la que se evidencia en las grandes corporaciones exitosas contemporáneas.**

## **CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA**

**En este capítulo se aborda conceptos e hipótesis que se han escogido que mantienen relación con el objetivo general y específicos para dar solución a la problemática encontrada.**

### **2.1 Marco Teórico**

#### **Bienestar laboral**

Hace algunos años la teoría económica dio un giro interesante, se empezó a preocupar por algo más que el crecimiento económico, las discusiones giraron en torno al desarrollo humano como dinamizador de la economía y como vía para el tan anhelado crecimiento, superando las limitaciones de las teorías clásicas.

De esta manera no solo la economía, sino una diversidad de ramas del conocimiento han adelantado discusiones sobre el desarrollo humano como pilar fundamental de la nueva era, la época del humanismo. Desde la administración de empresas se habla de la escuela humanista como precursora en esta temática, con su gran exponente Elton Mayo y sus primeras aproximaciones a los conceptos ahora tan popularizados como: organización informal, liderazgo, motivación, entre otros.

Por lo tanto, “el mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas. La pregunta siguiente se desprende de inmediato:

¿Qué determina la calidad de vida de las personas? La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales. Surge la tercera pregunta ¿Cuáles son esas necesidades fundamentales?” (Max Neef, 1998,40).

La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Por ello “las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan. Simultaneidades, complementariedades y compensaciones (trade-offs) son características de la dinámica del proceso de satisfacción de las necesidades”. (Max Neef, 1998,41). El ser humano en su complejidad, presenta una serie de necesidades, sin embargo cada una tiene uno o varios satisfactores.

“El Bienestar Social dentro de la concepción de Desarrollo a Escala Humana, compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social”. (Vigoya, 2002, 25)

Es así, como todas las instituciones conformadas por seres humanos, deben adelantar programas y acciones que garanticen el bienestar del grupo.

“La Cultura Organizacional se define como el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (cómo se hacen las cosas); esto significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene unida a una organización. La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad”. (Chacón, Gómez y Vigoya, 2005, 15).

La cultura organizacional demarca el imaginario de bienestar de los funcionarios ya que reúne los mitos, costumbres, principios, modos de operar, además facilita o entorpece los programas encaminados al mejoramiento de la calidad de vida.

Por su parte , “el Clima Laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en

general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento”. (Chacón, Gómez y Vigoya, 2005, 27).

El clima organizacional así entendido, interviene entre la organización y los seres humanos que la conforman, ya que determina patrones importantes en la cotidianidad de la labor, los medios de comunicación y la importancia de este en la búsqueda del bienestar de los funcionarios, de esta manera el clima organizacional es el conducto del bienestar, contribuye a la satisfacción personal propiciando equilibrio entre la vida laboral y personal; si los funcionarios se sienten a gusto, se formaran círculos virtuosos que contribuyen a generar ventajas competitivas a largo plazo. Es así como la calidad de vida en el trabajo cobra más fuerza en el mundo globalizado y competitivo.

Otro tema de actualidad, dada su importancia es la salud laboral, ya no es suficiente con ofrecer condiciones de iluminación, ventilación y seguridad apropiadas, el bienestar físico, social y mental es fundamental en las organizaciones de hoy. En este orden de ideas, “la salud laboral se preocupa de la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo, tanto en la realización del trabajo como en las consecuencias de éste, en todos los planos, físico, mental y social”. (Parra, 2003, 3).

“La Organización Mundial de la Salud (O.M.S.), consideran que: La salud laboral tiene la finalidad de fomentar y mantener el más alto de bienestar físico, mental y

social de los trabajadores de todas las profesiones, prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de trabajo, protegerles en su empleo contra los riesgos para la salud y colocar y mantener al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas. En suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo”. (Camaraco, 2006, 161)

Es así como las condiciones favorables del ambiente laboral influyen en la salud física, mental y social de los funcionarios, de esta manera, los programas de salud ocupacional, seguridad en el trabajo, higiene en el trabajo y bienestar laboral son esenciales para el logro de los objetivos empresariales, ya que colaboradores satisfechos son más productivos, además de la disminución de incapacidades, rotación de personal, fraudes y aumento del sentido de pertenencia de los funcionarios.

Es así como “el bienestar social debe ser entendido como un proceso de construcción permanente y participativo, que busca crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que a su vez incremente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades estatales”. (Vigoya, 2002, 26).

## **Clima organizacional**

El clima organizacional es un tema que aborda muchas definiciones y conceptos pero siempre llegan al mismo punto, es por ello que a continuación se relaciona una serie de consultas al respecto y según autores a través de los años:

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. (Moreno, 2012)

Posteriormente, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo. (Moreno, 2012)

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. (Caraveo, 2004)

Por tanto, el clima organizacional es entonces el ambiente en el que se desarrolla la jornada laboral a diario, y que por ende debe satisfacer al trabajador, logrando que este trabaje de manera más eficaz con muy buena motivación permitiendo que su desempeño mejore y su productividad aumente. Un mal clima puede generar estrés, desmotivación, desviación de funciones y tareas además de la insatisfacción provocando así el no cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

### **Estrés laboral**

Sin lugar a dudas, así como la evolución de la actividad laboral ha traído consigo una serie de mejoras en la calidad de vida de los trabajadores, también es responsable de la aparición de varios efectos negativos en la salud de los mismos; por ello las empresas y en especial los gerentes del talento humano están hoy por hoy más comprometidos en abordar el tema de los factores biopsicosociales, sus efectos y la incidencia de éstos en las organizaciones para enfocar los planes de intervención hacia su reducción. Villalobos (1999), establece que los factores biopsicosociales son toda condición que experimenta la persona en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea, por tanto, no se constituyen en un riesgo sino hasta el momento en que se convierten en algo nocivo para el bienestar del individuo o cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno.

Complementando, desde la perspectiva psicosocial, la relación entre el trabajo y la salud y es allí donde se enfoca en observar los riesgos a los que están expuestos los

trabajadores en el transcurso de la jornada laboral. Villalobos encuentra el origen de estos riesgos en el terreno de la organización del trabajo y, aunque las consecuencias no son tan evidentes como los accidentes de trabajo o las enfermedades profesionales, no por ello son menos importantes; estos se pueden manifestar a través del ausentismo o en baja calidad del trabajo. Todos estos factores desencadenan ansiedad y estrés laboral.

En este punto es de gran importancia la resolución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1975), que indica cómo el trabajo no sólo debe respetar la vida y la salud de los trabajadores y dejarles tiempo libre para el descanso y el ocio, sino que también ha de permitirles servir a la sociedad y conseguir su autorrealización mediante el desarrollo de sus capacidades personales.

Por consiguiente, los factores psicosociales constituyen una serie de estresores laborales que influyen en la salud de los individuos. La relación entre los factores psicosociales y las diferentes consecuencias para la salud está apoyada por las investigaciones realizadas en este sentido (Gorgora, J. (2002) es por ello, por lo que la ley de prevención de riesgos laborales ( 31/ 1995) incluye este tipo de factor de riesgo dentro del concepto de condiciones de trabajo que provocan daños sobre el individuo, que generalmente se denomina como estrés laboral.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud, menciona que:

—Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del empleado, sus

necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual a través de percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento II. (OMS, 1984, p.45)

La definición anterior muestra la importancia concedida al trabajador real y concreto y a sus necesidades de hecho. Se insiste igualmente en que las consecuencias del descuido de tales factores recaen tanto sobre la salud de los trabajadores como sobre la empresa.

Por consiguiente, los factores de riesgo psicosocial generalmente no son esporádicos en el trabajo, sino que actúan durante largos periodos de tiempo, de forma continua y son numerosos, de diferente naturaleza y complejos. No sólo están conformados por diversas variables del entorno laboral sino que, además, intervienen las variables personales del trabajador como las actitudes, la motivación, las percepciones, las experiencias, la formación, las capacidades. Es de resaltar que un factor importante para tener en cuenta es la personalidad del trabajador, esta influye tanto en la percepción de la realidad como en la respuesta ante las distintas situaciones laborales. Por eso, ante cualquier problema laboral no todos los trabajadores lo afrontan del mismo modo. Según Millón (1998), las características propias de cada trabajador determinan la magnitud y naturaleza de sus reacciones y de las consecuencias que sufrirá.

### **Consecuencias del estrés**

Según Sapolsky (2008), el estrés es responsable de una gran variedad de problemas psicosomáticos; como las palpitaciones, los dolores de espalda y cabeza. También

puede suscitar la aparición de cualquier vulnerabilidad genética en la persona, como un cuadro a temprana edad de diabetes, hipertensión, asma, migrañas, obesidad.

¿Qué hacer ante estas consecuencias? , Según Cárdenas(1999) y Siegel (1962), el bienestar y la salud de cada uno de los trabajadores deberá ser el objetivo principal de toda organización, ya que es importante que los trabajadores gocen de un nivel de vida saludable para cumplir satisfactoriamente con todas sus obligaciones y, de esta forma, lograr las metas planeadas.

Es por ello que esta investigación postula la responsabilidad que le compete a la gerencia del talento humano en procura de trabajar en el bienestar de los empleados para su mejor rendimiento, teniendo en cuenta la gran incidencia que actualmente tienen estos factores.

## **El Desempeño Laboral**

El Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D' Vicente citado por Bohórquez (2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner, Freeman, & Gilbert (1996:85), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002:120), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento

## **Salud ocupacional**

El concepto de Salud Ocupacional ha ido evolucionando a través de los tiempos. Desde la comunidad primitiva durante la época del paleolítico y el neolítico, pasando por Egipto hacia el año 4000 a.c hasta la edad media, cuando aparecen estudiosos en materia de Salud Ocupacional como Ellen Bog (1473), quien efectúa una investigación

sobre vapores que pueden ser peligrosos para la salud de los trabajadores. George Agrícola (1556), trata la problemática de los trabajadores de las minas y Bernardino Ramazzini en 1700, escribe un tratado completo sobre las enfermedades profesionales titulado " De Morbis Artificum Diatribayes", este autor es considerado por su obra el padre de la Salud Ocupacional.

En Colombia , el Gobierno Nacional ha legislado en materia de salud y de trabajo. La Salud Ocupacional concebida como una rama de la Salud Pública, orientada a promover y mantener en el mayor grado posible el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, protegiéndolos en su empleo, de todos los agentes perjudiciales para la salud, es de gran importancia para la competitividad y productividad del país. Aunque, se cuenta con normatividad en materia de Riesgos Profesionales en Colombia, los índices de accidentalidad y los registros sobre enfermedades profesionales muestran que aún no se ha generado en las empresas una verdadera cultura de autocuidado, para lograr que estas cifras disminuyan.

La cobertura del SGRP es baja ya que hoy (2003) solo 4.4 millones de trabajadores están cubiertos por el Sistema, cifra poco alentadora si se observa que la población económicamente activa del país es de 19'496.382 trabajadores. La Salud Ocupacional en el país tiene grandes retos, sobre todo si se tiene en cuenta que la economía Colombiana es movida por Pymes, y quizás éstas no han tomado conciencia sobre la importancia de este aspecto, como una ventaja diferencial y competitiva en mercados internacionales.

De acuerdo con la OMS, la salud ocupacional es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. Además procura generar y promover el trabajo seguro y sano, así como buenos ambientes y organizaciones de trabajo realzando el bienestar físico mental y social de los trabajadores y respaldar el perfeccionamiento y el mantenimiento de su capacidad de trabajo. A la vez que busca habilitar a los trabajadores para que lleven vidas social y económicamente productivas y contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible, la salud ocupacional permite su enriquecimiento humano y profesional en el trabajo.(OMS)

### **Gestión del Conocimiento**

Desde este punto de vista Pavez (2009) enfatiza que la gestión del conocimiento debe cumplir con el concepto anteriormente expresado, entendiendo como recursos al conocimiento.

La gestión del conocimiento se define según Daedamun (2003) como: crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

La gestión del conocimiento, desde el punto de vista conceptual, ha sido definida, además, por Rodríguez (2006) como un conjunto de procesos sistemáticos

(identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.

Muchos autores han definido de forma explícita el término de gestión del conocimiento, en este sentido Pavez (2009) cita las siguientes definiciones:

“Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”.

“Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”.

“Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual”.

“Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”.

Finalmente, Pavez (2009) a partir de las anteriores definiciones hace suya la siguiente definición del término gestión del conocimiento como “el proceso sistemático de detectar seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las

organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”.

Por su parte Carrión (2009) define textualmente gestión del conocimiento como:”El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo “

Otro autor hace referencia a la **gestión del conocimiento** y enfatiza en que existen en ella dos procesos fundamentales –cada uno de ellos se subdivide en otros, pero los básicos son dos, uno es la creación de conocimiento y el otro, la transmisión de conocimiento. Además, estos dos procesos que pueden pensarse por separado también están totalmente interrelacionados, porque la creación de conocimiento no es algo que hacemos partiendo de la nada, sino que para crearlo utilizamos conocimiento que nos viene de otras personas y de otros lugares –por lo tanto, ha habido un proceso de transmisión previo. Son procesos que están muy interrelacionados y que juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice (Canals, 2003).

Según lo expresado por Canals (2003) la gestión del conocimiento intenta, en su vertiente más práctica, trabajar una serie de instrumentos que permiten fomentar la creación de conocimiento y, también, mejorar o impulsar su transmisión. Este autor ejemplifica cuales instrumentos son utilizados tanto en la creación como en la transmisión del conocimiento, expresado de la siguiente forma:

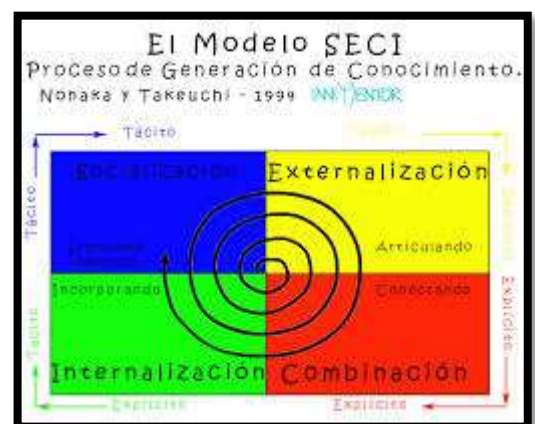
Creación del conocimiento: Algunos ejemplos de estos instrumentos pueden ser las bases de datos relacionales, y las bases de datos documentales. Esto en lo que concierne al conocimiento más explícito.

Transmisión del conocimiento: Ahora bien, también podemos hablar de instrumentos como las intranets y los portales, que contribuyen a hacer que haya comunicación, además de que permiten depositar documentos sin un grado tan alto de estructuración

Este mismo autor (Canals, 2003) refiere que además de los instrumentos antes mencionados, si queremos gestionar el conocimiento es fundamental entender las organizaciones, debido a su complejidad. No puede llegarse a una organización y decir “Implantamos un proceso de gestión del conocimiento, y esto va así, así y así, porque normalmente fracasa. Lo que debe hacerse es observar, ver qué sucede en aquella organización y observar cuáles son los flujos de conocimiento y a partir de esta observación e interpretación, facilitar las cosas para la organización.

### **Modelo de Nonaka**

A juicio de Nonaka y Takeuchi, el proceso de creación de conocimiento se ve más favorecido por determinados estilos de gestión que por otros. En este sentido, proponen un modelo de gestión que considera el más adecuado para promover la generación de conocimiento en el seno de una organización



Este modelo coloca a los ejecutivos de nivel medio en el centro de la administración del conocimiento, justo en la intersección de los flujos de información horizontal y vertical de la compañía. Estos ejecutivos operan como un puente entre los ideales visionarios de los altos ejecutivos y las realidades caóticas de los negocios que enfrentan los trabajadores de la línea frontal. Para ello, brindan a sus subordinados un marco conceptual que los ayude a encontrar sentido a su experiencia. Según Nonaka y Takeuchi, ellos son los verdaderos ingenieros del conocimiento.

Dentro de las organizaciones se maneja gran cantidad de información. Es necesario este manejo de información para así poder adaptarse a los grandes y constantes cambios. Los Japoneses Nonaka y Takeuchi comparten la teoría de que es necesario que las organizaciones desarrollen procesos creativos e innovadores, los cuales permitan administrar información desde su entorno y desde el mundo interior con la finalidad de facilitar a los procesos de cambios. De esta forma se garantiza la producción de conocimientos actualizados desde el mundo interior hacia el entorno, lo cual apoya en gran medida a la toma de decisiones.

Es evidente que se requiere de una nueva visión en cuanto a la producción de conocimiento en las organizaciones. Se estima entonces inclinarse hacia la aplicación de la epistemología existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Esto es debido a que se ha comprobado que la producción del verdadero conocimiento es con la aplicación, transformación y uso del conocimiento tácito y no con el conocimiento individual únicamente.

En este modelo de conocimiento, se genera una espiral para la creación del conocimiento, en donde se interrelacionan el conocimiento tácito y el conocimiento explícito experimentando un crecimiento desde los niveles más bajos hasta los más altos de la ontología.

Los defensores de esta forma de generar conocimiento, detectaron que cuando existe una interrelación entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se producen 4 formas básicas de producción de conocimiento tales como; socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

Es importante destacar que en este modelo de conocimiento, las personas experimentan la transformación del conocimiento individual desde el interior de sí mismos, por medio de la misma organización hacia el entorno y finalmente para la misma organización

## **GLOSARIO**

**Apoyo social:** Hace referencia al clima social en el lugar de trabajo en relación, tanto con los compañeros, como con los superiores. Tiene dos componentes: relación emocional que el trabajo comporta y soporte instrumental. Tiene la función de incrementar la habilidad para hacer frente a una situación de estrés mantenido, por lo que resulta un moderador o amortiguador del efecto del estrés en la salud (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

**Carga alostática:** Es cuando ocurren efectos negativos a la salud por exposición al estrés de forma crónica. (McEwen y cols., 2008).

**Cognición:** Es la facultad de los seres humanos de procesar información a partir de la percepción, del conocimiento adquirido (experiencia) y de las características subjetivas que permiten valorar la información (González, 2006)

**Control:** Es un recurso para moderar las demandas del trabajo. Es decir, el estrés no depende tanto del hecho de tener muchas demandas, como del no tener capacidad de control para resolverlas (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, S/A).

**Corporación:** Organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan. Empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores (Real Academia, 2001).

**Demandas psicológicas:** Son las exigencias psicológicas que el trabajo implica para la persona. Básicamente hacen referencia a cuánto se trabaja: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas; por lo tanto, no se circunscriben al trabajo intelectual, sino a cualquier tipo de tarea (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, S/A)

**Desempeño laboral:** Es la eficacia del comportamiento de un trabajador para alcanzar las metas propuestas dentro de la organización, al tomar en cuenta los requerimientos del puesto ocupado (Araujo y cols., 2004).

**Distrés:** Es la respuesta del organismo de forma negativa ante las demandas externas (Gutiérrez, 1999).

**Ejecutivo:** Persona que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa (Real Academia, 2001).

**Empleado:** Persona que desempeña un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo.

**Empresa:** Es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

**Estrés laboral:** Es la respuesta fisiológica y psicológica del organismo, que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no son compatibles con las capacidades o los recursos de los trabajadores (Peiró, 2001).

**Estrés:** Es la respuesta fisiológica y psicológica del organismo a factores demandantes físicos, químicos o emocionales y que pueden ser externos o internos (Gutiérrez, 1999).

**Estresor:** Es cualquier suceso, situación, persona u objeto que el organismo lo percibe como estímulo para provocar en él una respuesta de estrés (Cuenya, 2007).

**Fatiga:** Disminución de la capacidad física del individuo, después de haber realizado un trabajo, durante un tiempo determinado (INSHT, S/A).

**Fatiga laboral:** Disminución del rendimiento psíquico, corporal, y con sentimiento de cansancio o agotamiento y manifestaciones físicas a causa del desempeño mantenido de una actividad ocupacional (Quevedo y cols., 2005)

**Gestión del Conocimiento:** Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas (Nonaka & Takeuchi)

**Institución:** Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o decente (Real Academia, 2001).

**Jornada laboral:** Es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo (Ley Federal de Trabajo).

**Liderazgo:** Situación de superioridad en que se haya una empresa, producto, o trabajador dentro de su ámbito (Real Academia, 2001).

**Modelo de Nonaka:** modelo de creación del conocimiento que se basa en la distinción entre saber tácito y saber explícito (Nonaka y Takeuchi)

**Motivación:** es resultado de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como “movido”) y *motio* (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

**Personalidad:** Pautas duraderas en la forma de percibir, pensar y relacionarse con el ambiente y con uno mismo (Quintanilla, 2003).

**Productividad Laboral:** será entonces la relación entre producto e insumos laborales, y su índice nos dice cómo se ha modificado con respecto a un punto en el tiempo dicha relación (INEGI, 2002).

**Productividad:** es la relación entre la producción de bienes y las cantidades de los insumos utilizados (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información, 2002).

**Salud ocupacional:** actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores ( Organización Mundial de la Salud, OMS)

**Sistema financiero:** Grupo de diversas instituciones u organismos interrelacionados que se caracterizan por realizar una o varias de las actividades tendientes a la captación, administración, regulación, orientación y canalización de los recursos económicos tanto de origen nacional como internacional” (Ortega, 2002).

**Trabajo:** Es toda actividad humana que se desarrolla con el propósito de recibir una recompensa o remuneración económica para satisfacer sus necesidades (de la Garza, S/A)

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL

En este capítulo aborda ese conjunto de procedimientos racionales, elementos que son objeto de estudio y las instancias para llevar a cabo tal recolección de datos que se utilizaron en búsqueda del logro del objetivo de esta investigación con el fin de llegar a identificar las causas de la problemática y una posible solución, para ello se presentan el diseño de la investigación de tipo, la población y muestra, los instrumentos, las fuentes de información y técnicas de recolección de datos.

### 3.1. Método de la investigación

Esta investigación tiene un **enfoque descriptivo**, ya que su desarrollo está relacionado a mencionar la descripción detallada de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables de los procesos de gestión humana llevados a cabo en la organización objeto de estudio.

En el caso de la Gestión del Conocimiento en los procesos de la selección, capacitación y selección en el área de talento humano de la Empresa Bancolombia, se estudió algunos procedimientos para lograr un conocimiento de mayor precisión, este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, considerando importante las actividades a desarrollar.

El tipo de **investigación es analítico, con metodología cuantitativa y cualitativa**; en el que se establece la comparación de variables sin manipularlas ordenando los resultados de las observaciones de las conductas, características, factores, procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos; mediante la observación directa y recolección de información ( encuestas) , haciendo énfasis en el análisis de la información existente, bases de datos, y contacto permanente con el personal involucrado.

### **NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

**Campo:** se aplica la investigación de campo para determinar los problemas en el lugar donde se producen los hechos, fenómenos, y acontecimientos naturales y sociales.

**Aplicada:** esta investigación busca resolver problemas prácticos.

**Bibliográfica:** se fundamenta en la revisión de fichas bibliográficas, en libros, documentos, revistas, Internet, etc.

### **DELIMITACIÓN ESPACIAL.**

La entidad Financiera Bancolombia se encuentra ubicada en la ciudad de Ibagué Tolima.

### **DELIMITACIÓN TEMPORAL.**

El proyecto se llevará a cabo en el periodo comprendido entre el mes de Julio y Diciembre de 2017, con la aplicación de la estrategia como posible solución a la problemática identificada.

### **DELIMITACIÓN TEMÁTICA.**

Con este proyecto se analizará el Modelo Estratégico Integral para el proceso de Salud Ocupacional con Énfasis en Gestión del Conocimiento en Bancolombia.

### **3.2 Población y Muestra**

**Tipo de muestreo.** El tipo de muestreo utilizado fue el causal o incidental; ya que se seleccionó de manera directa e intencionadamente la población

**Población.** Estará conformado por todos los empleados que conforman las 8 oficinas de Bancolombia en la ciudad de Ibagué, esta población está conformada por 230 empleados aproximadamente.

**Tamaño de la Muestra.** Se hará uso del tipo de muestreo probabilístico y Aleatorio Simple, debido a que todos los elementos que componen el universo son conocidos y tienen igual posibilidad de ser seleccionadas en la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = Z^2 \frac{\infty}{2} \frac{N \cdot p \cdot q}{E^2 (N-1) + Z^2 \frac{\infty}{2} \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población= 230 Aproximadamente

$\alpha$  = Nivel de confianza = 95%

$(Z\alpha/2)$  = Intervalo de confianza = 1.96 =  $Z^2 \frac{\infty}{2} = 1.96^2 = 3.8416$

P = Probabilidad de éxito = 50%

Q = Probabilidad de fracaso = 50%

E = Margen de error = 5%

$$n = 1.96^2 \frac{230 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (230 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 3.8416 \frac{57,5}{0,0025 (229) + 0.9604}$$

$$n = 3.8416 \frac{57,5}{1,53} = 144$$

La muestra a tomar fue de n = 144

La muestra en las diferentes oficinas de Bancolombia en Ibagué se tomara a través de un muestreo aleatorio simple que consiste en tomar los individuos al azar de la lista de empleados de cada oficina.

### **3.3 Fuentes de información**

#### **Fuentes Primarias:**

- Observación
- Análisis de documentos suministrados por la organización
- Encuestas

Se utilizan estas tres tipos de técnicas de recolección de datos ya que en este trabajo investigativo, estos instrumentos son los más aplicables para la obtención de información de una manera más concisa y eficaz, permite llegar más fácilmente al área de talento humano y de esta forma conocer las debilidades que posee esta área

#### **Fuentes Secundarias:**

Las fuentes secundarias corresponderán a la disponibilidad de informes o resultados de investigaciones que en materia de Gestión de Recursos Humanos que se hayan realizado reseñas bibliográficas que contengan los referentes teóricos y prácticos en materia de Recursos Humanos.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La encuesta fue la herramienta diseñada y validada para ser utilizada teniendo en cuenta la selección de la muestra y el enfoque de la investigación, para conocer la opinión y percepción de los agentes participantes, además es la modalidad típica de recolección de la investigación cuantitativa y la forma más común de obtención de datos empíricos de los estudios cuantitativos; el caso en específico se diseñó un cuestionario estructurado directo.

El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y está diseñado para obtener información específica. Por lo tanto este método para obtener información se basa en un interrogatorio, en el que se les hace una variedad de preguntas en cuanto a conductas, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y características relacionadas al tema de estudio (Malhotra, 2004).

De igual manera, se utilizó la observación con participación moderada, la cual consiste en la descripción sistemática de eventos y comportamientos, en el contexto social seleccionado para el estudio, caracterizándose por que el investigador está fuera de la situación adaptando una posición de observador (García Gómez, 2006).

La utilización de la observación le permite al estudio: Maximizar las habilidades del investigador para captar motivos, frecuencias, intereses, comportamientos y costumbres del grupo, permite que el investigador vea el mundo como las personas lo

ven, vivir en sus marcos de tiempo, capturar el fenómeno en sus propios términos y comprender la cultura en su propio ambiente.

Para construir y precisar las bases para emplear los instrumentos de toma de información planteados, se necesita que se tengan claros los objetivos de la investigación y con esto concretar los aspectos a observar, tiempo, contexto, situación de los participantes y las preguntas que se van a efectuar para recoger la información que le importa al investigador

De acuerdo a lo anterior se redactaron preguntas con términos muy conocidos para no enredar a las personas participantes, se evitaron oraciones muy largas o preguntas que sesguen la información; para este caso concreto del estudio, las respuestas del cuestionario son cerradas en su mayoría.

Una vez recolectada la información, se diseñarán las tablas mediante la herramienta de tablas del procesador de palabras del Microsoft Office (Excel), para luego ser analizadas.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

En este capítulo se presentan en forma clara y ordenada las respuestas a las preguntas de investigación formuladas, las respuestas reportan términos de frecuencia y porcentajes utilizando tablas o gráficos que respalden y sintetizan los hallazgos, con su respectivo análisis para determinar dónde y porque se da el problema lo que permitirá plantear una propuesta de mejoramiento

### 4.1. Presentación de Resultados

Se llevó a cabo una encuesta interna a los empleados escogidos de diferentes áreas de la empresa Bancolombia, con el fin de identificar falencias y causas de la problemática, las cuales nos permitirán plantear una propuesta de mejoramiento.

PREGUNTAS	SIE MP RE	MUCH AS VECES	ALGUN AS VECES	SOLO ALGUN A VEZ	NUN CA
Se siente emocionalmente agotado por su trabajo	64	60	15	5	0
Siente que trabajar con dinero le ocasiona estrés	70	30	20	20	4
Las actividades en mi trabajo son aburridas y rutinarias	40	30	34	20	20
El estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo	80	50	10	4	0
Siente acoso laboral por parte de sus jefes inmediatos	50	40	33	12	9
Existe una exagerada exigencia de metas comerciales	52	45	35	12	0
Cree que con un taller de técnicas de relajación mejoraría su desempeño en el trabajo y por ende disminuir el estrés	98	35	11	0	0

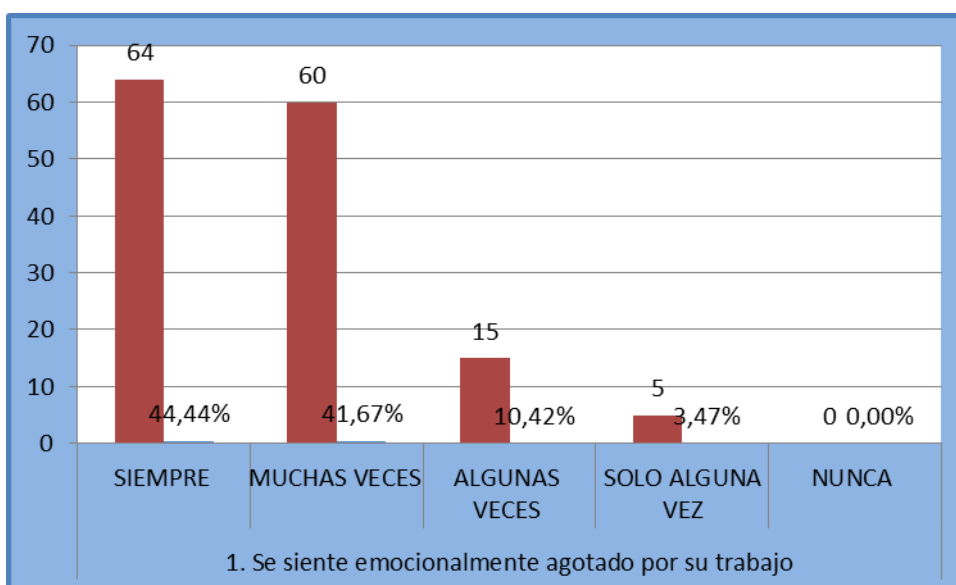
<b>RESUMEN DE LOS PARÁMETROS A EVALUAR A LOS EMPLEADOS DE BANCOLOMBIA</b>			
<b>DETECTADO POR OBSERVACIÓN</b>			
<b>ITEM</b>	<b>PARÁMETROS A EVALUAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	La Iluminación tiene una influencia importante sobre el rendimiento, la salud y el bienestar de los empleados		<b>x</b>
2	El ruido excesivo y/o intermitente interfiere con la concentración y es fuente de frustración para los empleados.	<b>x</b>	
3	La temperatura hace influencia sobre el bienestar y el "confort" de los funcionarios		<b>x</b>
4	El exceso de trabajo o su dificultad producen estrés	<b>x</b>	
5	La presencia de una situación conflictiva constituye un estresor importante	<b>x</b>	
6	La jornada de trabajo es excesiva y produce desgaste físico y mental		<b>x</b>
7	Las malas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo producen elevados niveles de tensión y estrés entre los empleados.		<b>x</b>
8	El desequilibrio entre, las aspiraciones del individuo sobre su carrera profesional y el nivel real de sus logros	<b>x</b>	
9	EL trabajo se desarrolla frecuentemente en condiciones de presión de tiempo, debido a los plazos estrictos que hay que cumplir o a que los niveles de producción son difíciles de alcanzar	<b>x</b>	
10	Los trabajadores tienen pocas posibilidades, o ninguna de decidir su propio ritmo de trabajo	<b>x</b>	

En los resultados obtenidos en las observaciones y encuestas realizadas a los funcionarios de **Bancolombia** se detectó que el estrés los aqueja de manera constante. Buscar estrategias para mitigar el estrés laboral en Bancolombia es un objetivo de gran importancia para la organización, ya que produce consecuencias negativas no solo para los trabajadores sino también directamente a la compañía disminuyendo la eficiencia de la organización.

## 4.2. Análisis de datos

### 1. Se siente emocionalmente agotado por su trabajo

SIEMPRE	MUCHAS VECES	ALGUNAS VECES	SOLO ALGUNA VEZ	NUNCA
64	60	15	5	0

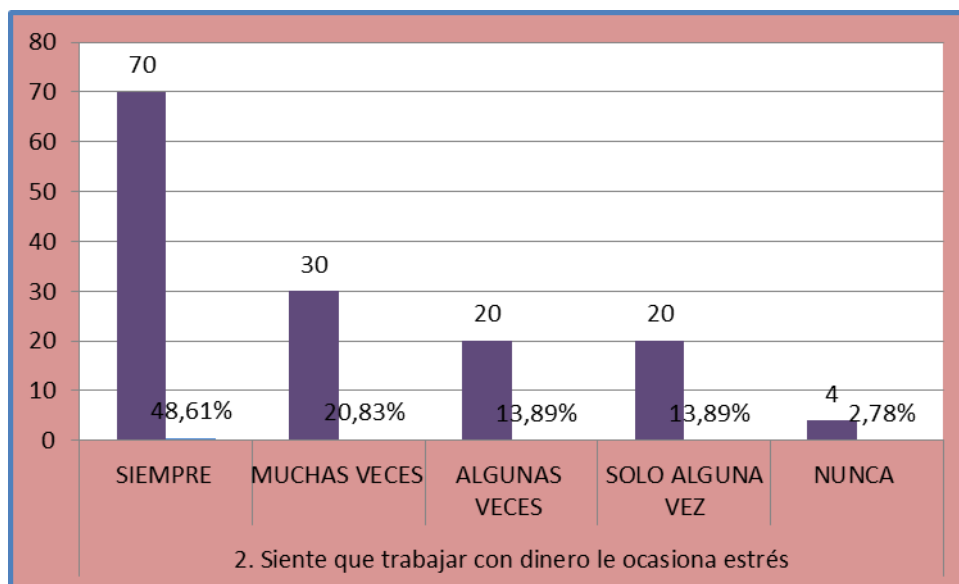


### Análisis.

Lo anterior determina que más de la media población labora en un estado de agotamiento que a lo largo del tiempo afecta a las actitudes, al estado de ánimo y a la conducta general además perjudica directamente a la producción laboral, consecuentemente al nivel de competitividad de la empresa.

## 2. Siente que trabajar con dinero le ocasiona estrés

SIEMPRE	MUCHAS VECES	ALGUNAS VECES	SOLO ALGUNA VEZ	NUNCA
70	30	20	20	4

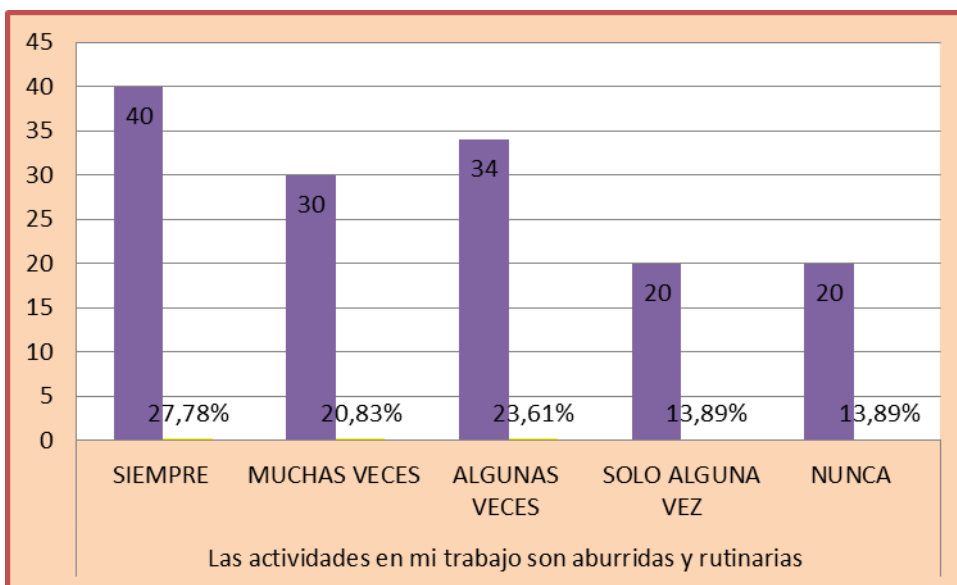


### Análisis.

Los resultados nos permiten apreciar que en un banco se maneja un alto nivel de estrés independientemente del cargo que se tenga; ya que se maneja una alta responsabilidad por el manejo de efectivo y títulos valores lo que hace que en muchas ocasiones la labor diaria sea estresante al contacto directo con el Dinero.

### 3. Las actividades en mi trabajo son aburridas y rutinarias

SIEMPRE	MUCHAS VECES	ALGUNAS VECES	SOLO ALGUNA VEZ	NUNCA
40	30	34	20	20

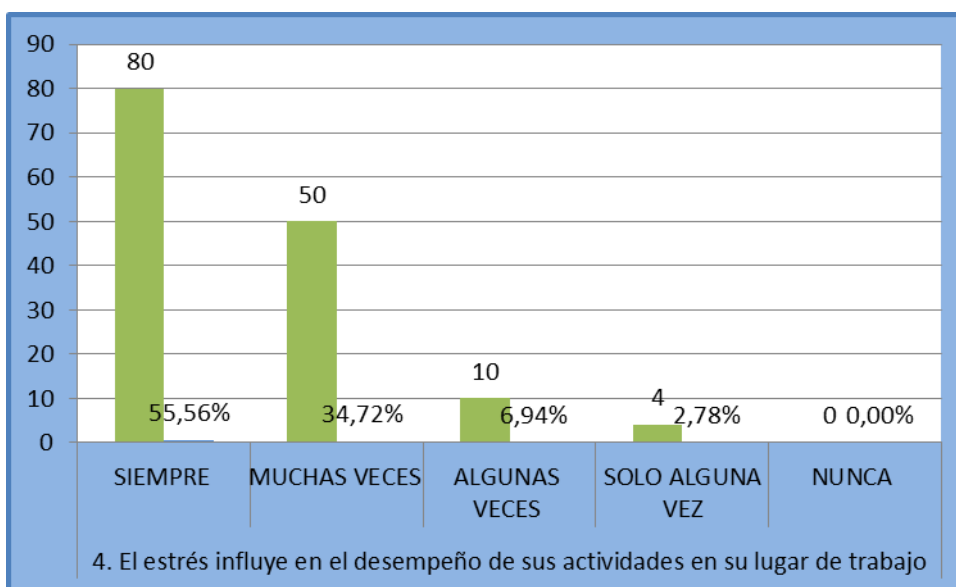


#### Análisis.

La mayoría de trabajadores expresan estar trabajando en un ambiente aburrido y rutinario que seguramente es determinado por el estrés, al mismo tiempo que debe constituir una causa para el mismo

#### 4. El estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo

SIEMPRE	MUCHAS VECES	ALGUNAS VECES	SOLO ALGUNA VEZ	NUNCA
80	50	10	4	0

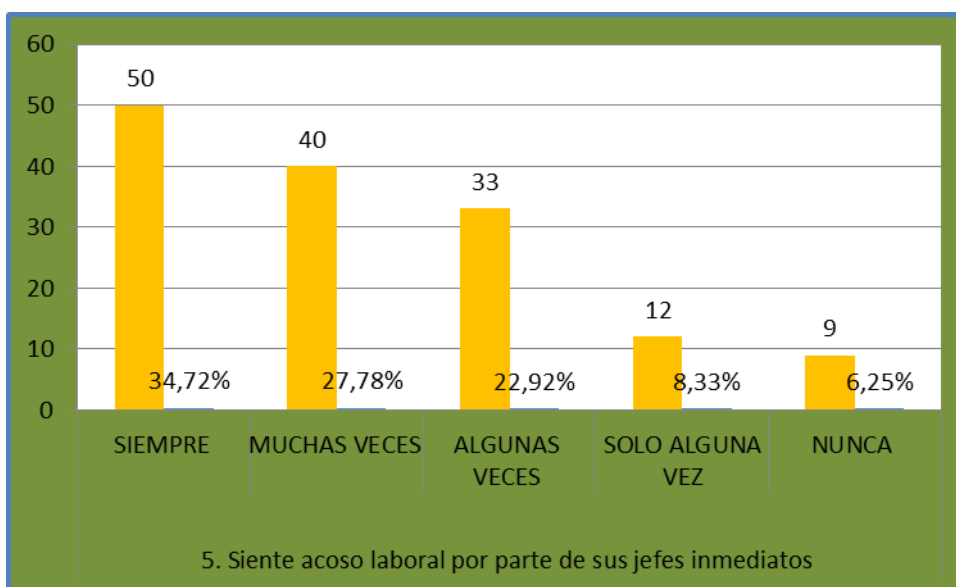


#### Análisis.

Por lo que podemos darnos cuenta existe un alto porcentaje del personal que consideran al estrés como un factor que influye en el desempeño de su trabajo, que como es lógico, determinará una repercusión negativa en el desempeño de sus actividades y por ende se ve reflejado en la producción de la empresa

### 5. Siente acoso laboral por parte de sus jefes inmediatos

SIEMPRE	MUCHAS VECES	ALGUNAS VECES	SOLO ALGUNA VEZ	NUNCA
50	40	33	12	9

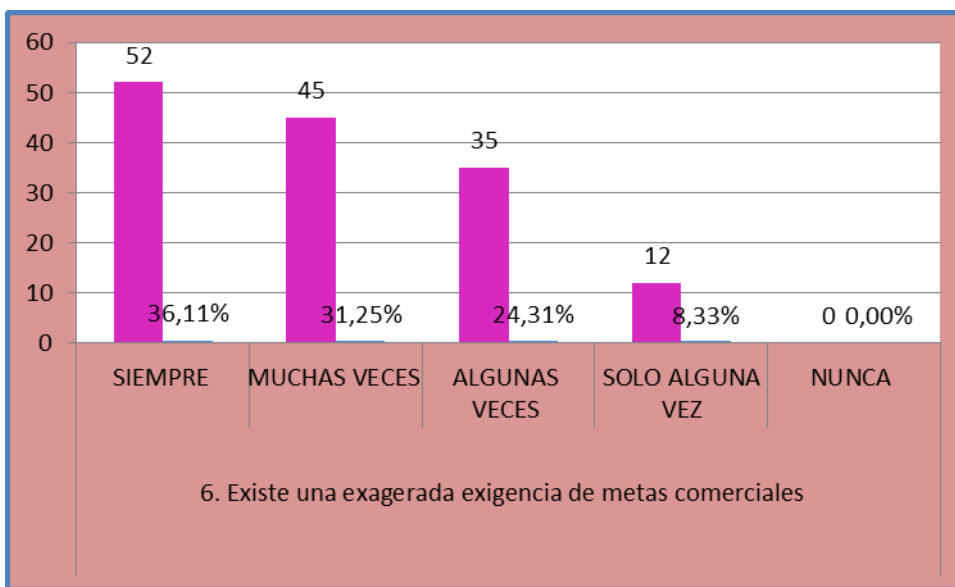


#### Análisis.

Los resultados nos muestran que ha existido y existe persecución laboral causando miedo, intimidación, terror y angustia, desmotivación en el trabajo afectando así cada una de las funciones de los cargos en aspectos como concentración y objetividad

## 6. Existe una exagerada exigencia de metas comerciales

SIEMPRE	MUCHAS VECES	ALGUNAS VECES	SOLO ALGUNA VEZ	NUNCA
52	45	35	12	0

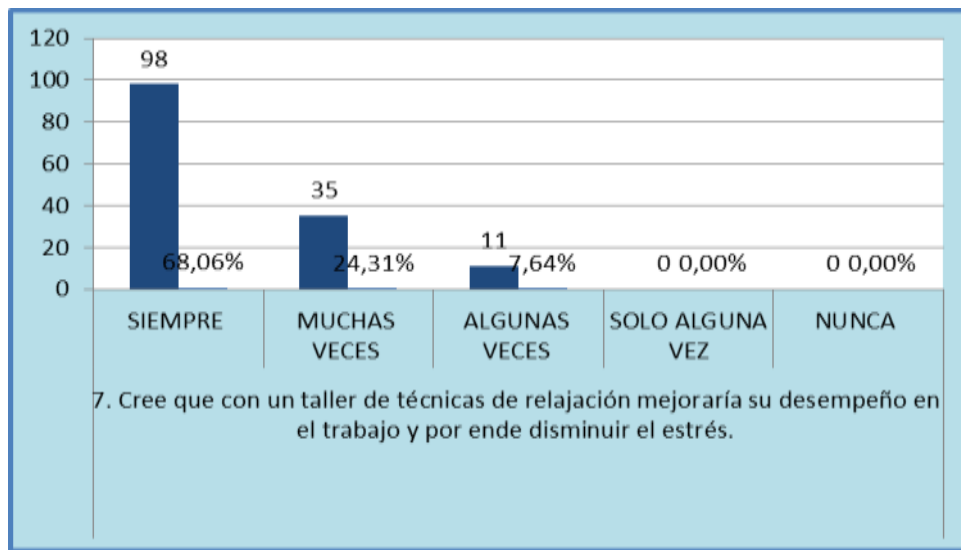


### Análisis.

Podemos evidenciar que un poco más de la mitad de los empleados consideran que las metas comerciales cada vez son exigentes y exageradas. Llegando a ser incansables. Ya que en temas comerciales la presencia de estrés es más común y permanente.

7. Cree que con un taller de técnicas de relajación mejoraría su desempeño en el trabajo y por ende disminuir el estrés.

SIEMPRE	MUCHAS VECES	ALGUNAS VECES	SOLO ALGUNA VEZ	NUNCA
98	35	11	0	0



**Análisis.**

Por lo que podemos darnos cuenta la mayor parte del personal tiene una predisposición a la implementación de un taller de técnicas de relajación, el mismo que solucionaría el problema del bajo desempeño con un seguimiento de la efectividad de dicho taller. Lo que justifica la propuesta planteada

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones resultantes del tema investigado, se plantean algunas recomendaciones y se detalla en forma concreta la propuesta de mejoramiento acorde a la problemática u oportunidad de mejoramiento encontrada al interior de la empresa Bancolombia, forma de implementarla, tiempo, recursos, responsables y el cronograma de las actividades que se deben realizar para poder llevar a cabo la propuesta.

### 5.1 Resumen de Hallazgos

Durante la elaboración de este proyecto encontramos que el área de Recurso Humano de Bancolombia de Ibagué presenta un problema de *salud ocupacional* en cuanto al bienestar de los empleados como es el **ESTRÉS LABORAL**; como respuesta a este problema se encontró en la gestión del conocimiento el instrumento correcto para la mejora de la competitividad de la compañía. Por lo cual se debió conocer de manera específica los problemas e inconvenientes que se presentaban en la organización, para obtener de la información que nos orientara a la solución de la problemática.

La hipótesis planteada en esta investigación fue: El estrés influye en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores de la empresa Bancolombia S.A

Los resultados alcanzados en la pregunta N° 1 nos permiten identificar el nivel emocional de los trabajadores; que refleja notoriamente la despreocupación por el aspecto humano generando de esta manera un alto nivel de estrés.

La poca preocupación por el clima organizacional se hace notoria cuando el trabajador expresa su descontento en este aspecto, razón por la cual no se siente identificado con la organización y el estar en ella significa solo un cumplimiento de un deber y no la necesidad de desarrollo y bienestar que debe tener el recurso humano para ser altamente productivo.

En conclusión en los resultados obtenidos en las observaciones y encuestas realizadas a los funcionarios de **Bancolombia** se confirmó que el estrés los aqueja de manera constante afectando su desempeño, razones más que suficientes para afirmar que la hipótesis se ha comprobado.

Buscar estrategias para mitigar el estrés laboral en Bancolombia es un objetivo de gran importancia para la organización, ya que produce consecuencias negativas no solo para los trabajadores sino también directamente a la compañía disminuyendo la eficiencia de la organización.

**De acuerdo a la encuesta y la observación se puede concluir:**

1. En nuestros días, el estrés en el entorno laboral representa una amenaza para la salud de los trabajadores, esto ha traído como consecuencia el desequilibrio de la organización de las empresas.
2. El estrés es un problema creciente, inhabilitante y con un coste personal, económico y social muy importante. Son numerosos los índices de ausentismo, la baja productividad en la empresa, los accidentes de los trabajadores y el bajo desempeño en el trabajo, que se refleja en la empresa en forma de pérdidas y gastos.
3. A cada persona le afecta de manera diferente el estrés, cada una de ellas tiene un patrón psicológico diferente que la hace reaccionar de forma diferente a las demás.
4. La exagerada exigencia de metas abusivas, despidos injustificados, acoso laboral, tercerización y cierre de oficinas; está generando así estrés laboral afectando el bienestar de los empleados de Bancolombia.
5. La empresa le está dando prioridad a otros procesos y está descuidando de su principal activo (su gente).
6. Bancolombia es una entidad de mucho reconocimiento pero de mucho desconocimiento a nivel salud ocupacional de sus colaboradores.

## 5.2 Recomendaciones

Al haberse identificado en el presente estudio la evidencia del estrés laboral en el personal de la empresa Bancolombia S.A. se recomienda:

1. Fomentar la calidad de vida laboral, fortaleciendo las redes de comunicación organizacional, aumentando la participación en la toma de decisiones y de esta manera evitar trastornos de cualquier tipo a causa del estrés.
2. Realizar una evaluación periódica al Personal que está más expuesto a factores de riesgo de estrés, para identificar casos de: ansiedad, depresión y frustración para brindar asistencia individual y en grupos de ayuda.
3. Las personas que trabajan tienen límites que se debe aceptar, no existe la perfección sino las cosas bien hechas. El compañerismo y la solidaridad son muy importantes. Los compañeros pueden ayudar y orientar para afrontar la situación desde otro punto de vista. Las instituciones y los responsables de los equipos de trabajo deben promover la prevención del estrés laboral. Una empresa con trabajadores mentalmente sanos tendrá mayor *productividad*, menos ausentismo y menos conflictos laborales.

4. Los directivos de la empresa deben tomar conciencia de la importancia de contar con un recurso humano motivado y capacitado, personal que se sienta parte de la organización, todo cambio que se presenta en ella los afecta directamente.
  
5. Se recomienda al departamento de gestión de lo humano continuar con este tipo de eventos durante todo el año dado los beneficios que ofrecen a los funcionarios y el disfrute e integración que propician.
  
6. Darle mayor importancia a los programas de bienestar laboral con el fin de tener colaboradores motivados y con ello tener mayor productividad.
  
7. Es necesario que la empresa analice muy bien los resultados de las actividades, con el fin de que les sirva como apoyo para que logre impactar al personal con programas que hagan mejorar su calidad de vida laboral y personal y que conlleven a la integración, compañerismo y solidaridad.

### **5.3 Propuesta**

Teniendo en cuenta que se evidenciaron problemáticas o falencias con el tema de alto estrés laboral y por ende poca productividad de los trabajadores, se propone a la empresa Bancolombia S.A para el área de Salud ocupacional realizar o implementar un Modelo estratégico integral para el proceso de salud ocupacional, con énfasis en gestión del conocimiento que desarrolle actividades que estarán orientadas a mejorar esta falencia con técnicas de relajación y en general buscar la salud física y mental de los trabajadores del Banco para disminuir el nivel de estrés de los trabajadores, y elevar el desempeño laboral.

#### **Datos informativos**

Institución ejecutora: Empresa Bancolombia S.A

Beneficiarios: Los trabajadores de la Empresa Bancolombia S.A

Ubicación: País, Colombia; Ciudad, Ibagué

#### **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El estrés se define como la respuesta automática y natural de nuestro cuerpo ante situaciones que nos resultan amenazadoras y/o desafiantes. Es denominada la enfermedad del siglo XXI, debido a que en la actualidad vivimos en un mundo lleno de exigencias externas y autoexigencias que provocan la permanencia de la

respuesta de estrés en el organismo de las personas, induciendo alteraciones emocionales, cognitivas y fisiológicas.

La necesidad de esta propuesta responde a los resultados encontrados en la población investigada; ya que se encontró un alto índice de estrés, los cuales deben ser atendidos tomando en cuenta que con una intervención eficaz se pretenderá disminuir esta problemática; el área de prevención es parte importante, y para ello debe educarse a la población, con el objeto de evitar padecimientos que pueden presentarse, y/o desarrollarse más adelante; de no trabajar en torno a la problemática probablemente alcanzarían niveles severos que incapaciten a los empleados para un buen desempeño y desarrollo de las diferentes áreas de su vida (personal, sociales y familiares)

Asimismo la importancia de un trabajo preventivo enfocado en el estrés de los empleados; traerá grandes beneficios para la institución, ya que a mejor salud mental, mejor calidad de vida y esto se verá reflejado en el desempeño laboral al igual que en sus propias áreas deficitarias. Es decir desde que el empleado goce de buena salud estará en un estado de bienestar en el que realice sus capacidades y así ser capaz de hacer frente al estrés normal de la vida, de trabajar de forma productiva y de contribuir a su comunidad y en este caso a la empresa Bancolombia S.A

En consecuencia; se elaborará un programa para mejorar el proceso de salud ocupacional para los funcionarios del Grupo Bancolombia, que responda a las

necesidades evidenciadas y se fundamente en las tres esferas vitales del ser humano: físico, mental y social.

## **OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL:** Disminuir el nivel de estrés en los trabajadores de la empresa Bancolombia S.A en la ciudad de Ibagué, para mejorar su desempeño laboral.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Crear un ambiente positivo para el desarrollo del desempeño laboral
2. Por medio de técnicas especiales disminuir el nivel de estrés
3. Disminuir los efectos del estrés del personal con técnicas de relajación
4. Realizar evaluaciones de desempeño constantes a cada colaborador en su área de trabajo.

## **ANALISIS DE FACTIBILIDAD - EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

Es posible realizar la propuesta de técnicas de relajación para disminuir el nivel de estrés de los trabajadores, ya que existe el apoyo de la empresa, colaboración de los directivos, trabajadores, recursos económicos, tecnológicos, tiempo y bibliografía necesaria.

### **Impacto positivo**

- La propuesta permitirá disminuir el estrés que viene afectando el desempeño laboral y por lo tanto baja productividad dentro de la empresa.

- Aportará a la empresa una nueva forma de evaluar a sus colaboradores.
- Brindará la información de la relación que existe entre estrés y desempeño laboral y su importancia.
- Mejorará indudablemente la salud de los trabajadores.
- Conocerán una nueva forma para reducir los niveles de estrés de los colaboradores para que estos tengan un mejor desempeño dentro de la empresa.

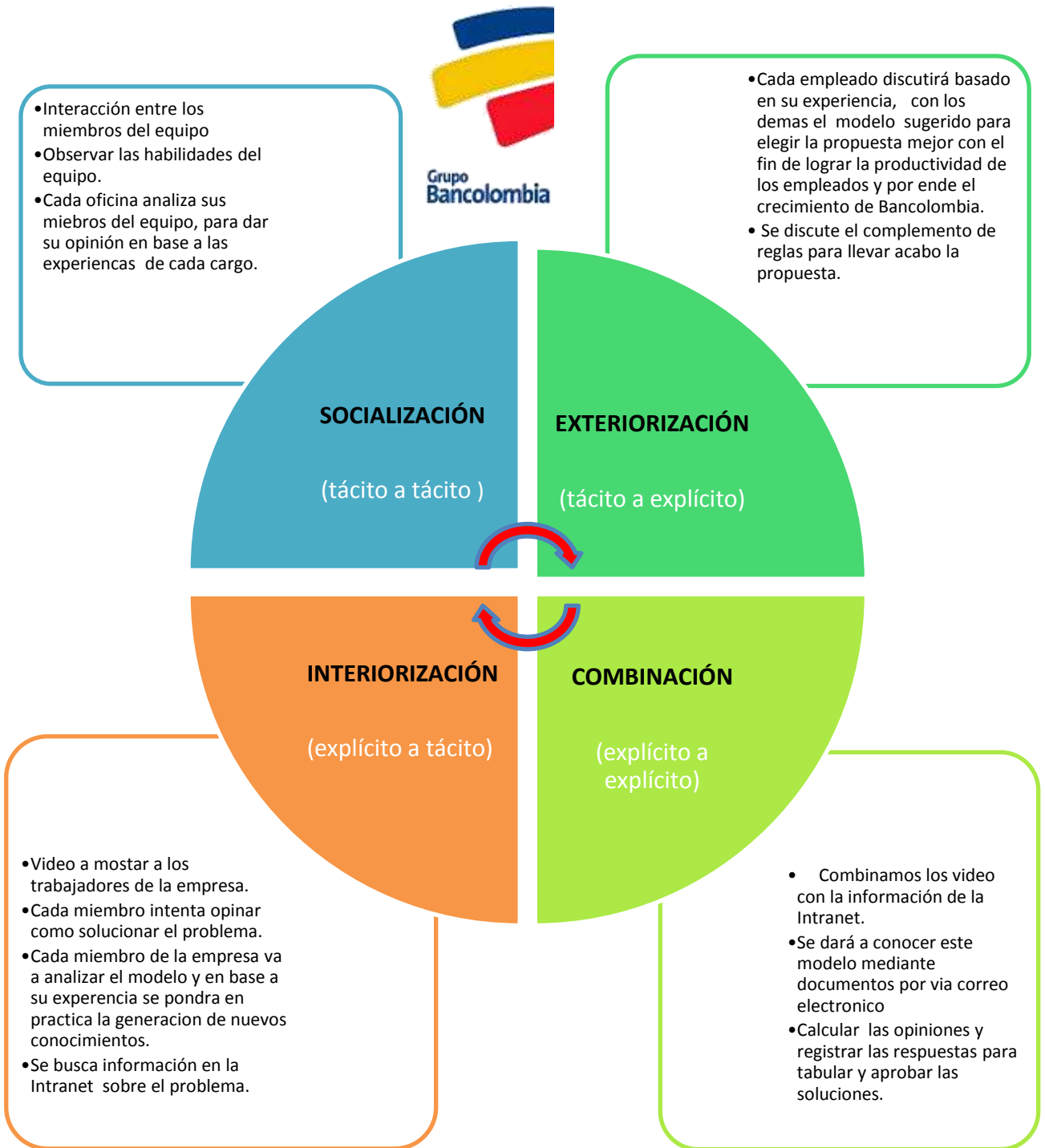
### **Impacto negativo**

- No se encuentra ningún impacto negativo.

### **Restricciones o Limitaciones**

- Tiempo de aplicación de las actividades por la diversidad de horarios y ocupaciones de los trabajadores de Bancolombia S.A.
- Falta de un lugar específico para la aplicación de las actividades
- Permisos, asuetos o vacaciones de los empleados de Bancolombia S.A.
- Resistencia de parte de los jefes al aplicar la evaluación de desempeño por miedo a represalias.

# MODELO NONAKA Y TAKEUCHI PARA BANCOLOMBIA



**Modelo Nonaka y Takeuchi.** Para este modelo se definieron cuatro fases: captura, socialización, exteriorización y asociación:

- 1. Interiorización captura:** Esta fase consistirá en clasificar el conocimiento y la información que poseen los empleados de la Gerencia, sobre la problemática “Estrés Laboral y su influencia en la productividad de los empleados “con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse.

### **Actividades**

- Conocer el proceso
- Documentar el proceso
- Conocer la gestión del empleado con respecto al proceso
- Identificar las buenas prácticas
- Clasificar la información recopilada

### **Herramientas**

- Observación
- Entrevista

- 2. Socialización:** en esta fase se profundiza en conceptos como mentor o líder, comunidades de práctica, trabajo colaborativo, trabajo de pares,

aprendizaje basado en problemas y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuara la transferencia de conocimiento.

### **Actividades**

- Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información Capacitación en liderazgo
- Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado sobre la problemática

### **Herramientas**

- Entrevistas
- Capacitación o charlas aplicando las técnicas de relajación.

**3. Exteriorización:** en esta fase el conocimiento no solo se transfiere sino que se constituye nuevas ideas y se transforman por medio de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupos expertos, profesionales del conocimiento entre otros, estimulando a los colaboradores por medio de incentivos y reconocimientos. Se proponen por ejemplo sistemas de puntos acumulados, desarrollo de liderazgo, número de procesos transformados, calidad de los procesos transformados, entre otros.

## **Actividades**

- Exploración: en esta etapa se evaluará el tipo de conocimiento que poseen cada uno de los empleados y cual es adecuado para la transformación de los procesos.
- Ideas: se clasificarán y codificarán las ideas escogidas
- Innovación: aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas.
- Evaluación y propuestas: se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.
- Decisión: se toma una posición frente a su implementación y se evalúan sus posibles resultados.
- Implementación: se pone en marcha la implementación de las nuevas ideas
- Seguimiento y evaluación: se realizan seguimientos periódicos a los procesos y su transformación

## **Herramientas**

Trabajo grupal

- 4. Asociación o Combinación:** Aquí el conocimiento ya está explicitado, puede documentarse, compartirse y disponer a toda la gerencia y al grupo en general.

### **Actividades**

- Documentación de las nuevas ideas
- Publicación de la información generada
- Sensibilización al resto del Grupo sobre la Gestión del Conocimiento

### **Herramientas**

- Tecnológicas (portal de la empresa <http://www.bancolombia.com>)

#### **5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros**

Para la ejecución del Modelo estratégico integral para el proceso de salud ocupacional, con énfasis en gestión del conocimiento se dispone de recursos por valor de \$ 21.120.000, los cuales podrán ser adicionados en la medida que Bancolombia cuente con nuevos recursos en su presupuesto.

El valor total de cada actividad fue el resultado del lapso en el que se realizarán las actividades desde el mes de Julio hasta Diciembre, es decir, el costo total que tendrá cada actividad durante el año.

Para llevar a cabo la Propuesta de Modelo Estratégico Integral, debe tenerse en cuenta los siguientes recursos:

**HUMANOS:** Es de vital importancia la participación de todas las personas que laboran en la empresa Bancolombia S.A, tanto de la parte directiva como

operativa. En especial del área de Salud Ocupacional encargado de llevar a la practica el modelo planteado.

Así mismo es de suma importancia tener presente que dichos procesos no serían eficientes si no se involucra a todo el personal de la empresa puesto que son actividades continuas y transversales que tocan otras áreas y que buscan finalmente incidir positivamente en la productividad individual y colectiva de la entidad.

### **MATERIALES:**



Sitio destinado para capacitaciones, proyector y material de apoyo. Además con las nuevas actividades incluidas es necesario considerar un incremento en los gastos dentro del proceso de salud ocupacional.

### **FINANCIEROS:**

El presupuesto que tenga asignado la empresa para impartir el plan de salud ocupacional correspondiente a la línea de beneficio de reducción de estrés, se requiere hacer una revisión de su presupuesto, con el propósito de incentivar la inversión de recursos financieros concernientes a los materiales requeridos y tiempo de productividad que se va a emplear

<b>PRESUPUESTO PARA CADA OFICINA DE BANCOLOMBIA DE LA CIUDAD DE IBAGUE</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO PARCIAL ( INDIVIDUAL O POR SESIÓN)</b>	<b>SESIONES DE TRABAJO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Equipos ( computador, video beam, Audiovisuales, pizarrón)	\$100.000	2 al mes	\$1.200.000
Profesional experto ( contrato prestación de servicios)	\$30.000 por Hora	Seis jornadas de 2 horas cada una	\$360.000
Materiales ( Pliegos de cartulina, marcadores, cartulinas, lápices)	\$50.000	Al mes	\$300.000
Refrigerios	\$3.000 ( 1 refrigerio por jornada por persona )	6 jornadas, una por mes	\$540.000
<b>TOTAL</b>			\$2.400.000
<b>Imprevistos ( 10% del total)</b>			\$2.640.000

### 5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

 <b>MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA EL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL</b> 								
<b>TEMA</b> "El estrés laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la empresa Bancolombia en la ciudad de Ibagué"								
ACTIVIDADES O TAREAS	PROCESO/ PROCEDIMIENTO	RECURSOS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
			1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Gestión de los Recursos para el desarrollo de la propuesta	Conocer la empresa a trabajar	Tiempo Transportes Folletos Video beam Computador						
Tabulación de información y generación de resultados								
Visita a la oficina								
Presentación de la propuesta a los directivos de la empresa								
Aplicación del Modelo integral para el proceso de salud ocupacional con énfasis en gestión del conocimiento	Presentación en Diapositivas en una reunión y entrega de folleto donde se encuentre un resumen.	Video Beam Folletos						
Desarrollo de protocolos y actividades	Exponer las actividades a trabajar que se enfoquen en técnicas de relajación.	Video Beam						
<b>APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RELAJACIÓN</b>								
	<b>PROCEDIMIENTO</b>							
Jornada Psicofísica	Se realizarán 3 sesiones por grupos de 15 personas de una hora y media cada una, donde se realizarán ejercicios de respiración abdominal, gimnasia antiestrés, ducha técnica, relajamiento	Profesional, Hidratación.						
Masajes Tailandeses	Generar Pausas Activas, masaje de estiramiento de profundidad	Instructor						
Fisioterapia	Generar pausas activas, Masaje sedativo y/o energizante	Instructor						
Taller de Alimentación y vida Saludable	Sesiones de 45 minutos de 7:00 am a 7:45 am	Enfermera profesional y Nutricionista. Marcadores.						
Capacitación en Habilidades sociales y fortalecimiento del vínculo laboral	Realizar un taller de capacitación con metodología reflexiva de carácter teórico-práctico	Instructor de Consultoría Marcadores. Computador. Video Beam						
Talleres de Manualidades	Realizar un taller que consta de 4 clases, de 3 horas cada una. Se llevarán a cabo los sábados de 12:00pm a 03:00 pm.	Instructora Materiales decorativos Tiempo						
Evaluación de los resultados	Evaluar después de la realización de cada actividad si está dando resultado el implementarla, donde se de de utilizar un test para medir los niveles de estrés que tengan los colaboradores y con los resultados de las evaluaciones de desempeño, para que de esta forma se tenga un control de lo que los colaboradores realizan.	Tiempo Papelería listas de chequeo						
Estandarización y mejoramiento continuo, según brechas encontradas.	Identificar talentos y buen desempeño como también corregir e incentivar el mejoramiento en el rendimiento laboral de los funcionarios para que estos tengan la oportunidad de crecer laboralmente.	Tiempo.						

## CONCLUSIONES

1. El Diplomado de **Profundización en Gerencia del Talento Humano** nos permitió como estudiantes actualizar, complementar, apropiar y profundizar nuevos aprendizajes en un campo determinado del conocimiento. Con todos los trabajos en grupo que se realizaron sobre temas reales nos orientaron a desarrollar un proyecto con empresa Bancolombia para poner en práctica todo lo aprendido.
2. Este diplomado nos sirvió para formarnos con los conceptos y procesos básicos alrededor de la gestión estratégica y salud ocupacional en la gestión humana; componentes importantes para promover el desempeño eficiente del personal, mejorar la eficiencia organizacional y crear las condiciones indispensables para la identificación y formación de competencias necesarias para lograr los objetivos institucionales y así como futuros profesionales poder brindar las herramientas necesarias para la gestión integral del talento Humano en cualquier tipo de organización de acuerdo a las nuevas tendencias en el área.
3. La realización de este trabajo nos permitió afianzar y profundizar el conocimiento adquirido durante todo el estudio del diplomado, se logró indagar, investigar, analizar y proponer acciones de mejoramiento con

respecto a la problemática de estrés laboral en el Grupo Bancolombia de la ciudad de Ibagué.

4. Se puede decir, que a lo largo de la elaboración de este proyecto se dio la oportunidad en primera instancia de realizar un trabajo en equipo más afianzado, de ahí que nos permitió mirar desde una perspectiva evaluadora una de las áreas más importantes dentro de una empresa como lo es el Talento Humano, por consiguiente fuimos capaces de reconocer las falencias que aquejan esta área, las cuales han ido desmejorando de forma indirecta la rentabilidad del Grupo Bancolombia de la ciudad de Ibagué, y de igual manera, se pudo proponer las posibles soluciones para salir de esta situación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aldana., A. M. (2007). Clima laboral y estrés. Clima laboral y estrés. Tesis.
- Argueta, C. (2013). Bajo desempeño laboral. Nuestro Diario. Chiavenato., I. (2000). Administración de Recursos Humanos 5ta Edición. En I. Chiavenato., Administración de Recursos Humanos 5ta Edición. Bogotá, Colombia.: Mc Graw Hill.
- Coulter., R. (2005). Administración. 8va. Edición. En R. S. Coulter., Administración. 8va. Edición. México: Pearson.
- Mora, D. (2008). Pasos para realizar un programa de salud ocupacional. Recuperado de: [http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f\\_sogamoso/pregrado/minas/documentos/PASOS PARA REALIZAR UN PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f_sogamoso/pregrado/minas/documentos/PASOS_PARA_REALIZAR_UN_PROGRAMA_DE_SALUD_OCUPACIONAL.pdf)
- Vega Zambrano Ricardo. (2011, septiembre 22). ¿Sabes diferenciar el clima y la cultura organizacional? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/clima-cultura-organizacional-sabes-diferenciarlos/>
- Rocha Valbuena, C (2016). Bienestar Laboral. Unad: Colombia. Recuperado de :<http://hdl.handle.net/10596/9573>

- El Portal de la Seguridad, la Prevención y la Salud Ocupacional en Chile (s.f.). GLOSARIO BASICO DE SALUD LABORAL (48 Términos). Recuperado de [http://www.paritarios.cl/especial\\_glosario\\_salud\\_laboral.htm](http://www.paritarios.cl/especial_glosario_salud_laboral.htm)
- El mobbing (2011). El mobbing o acoso laboral. Recuperado de <http://www.elmobbing.com/>



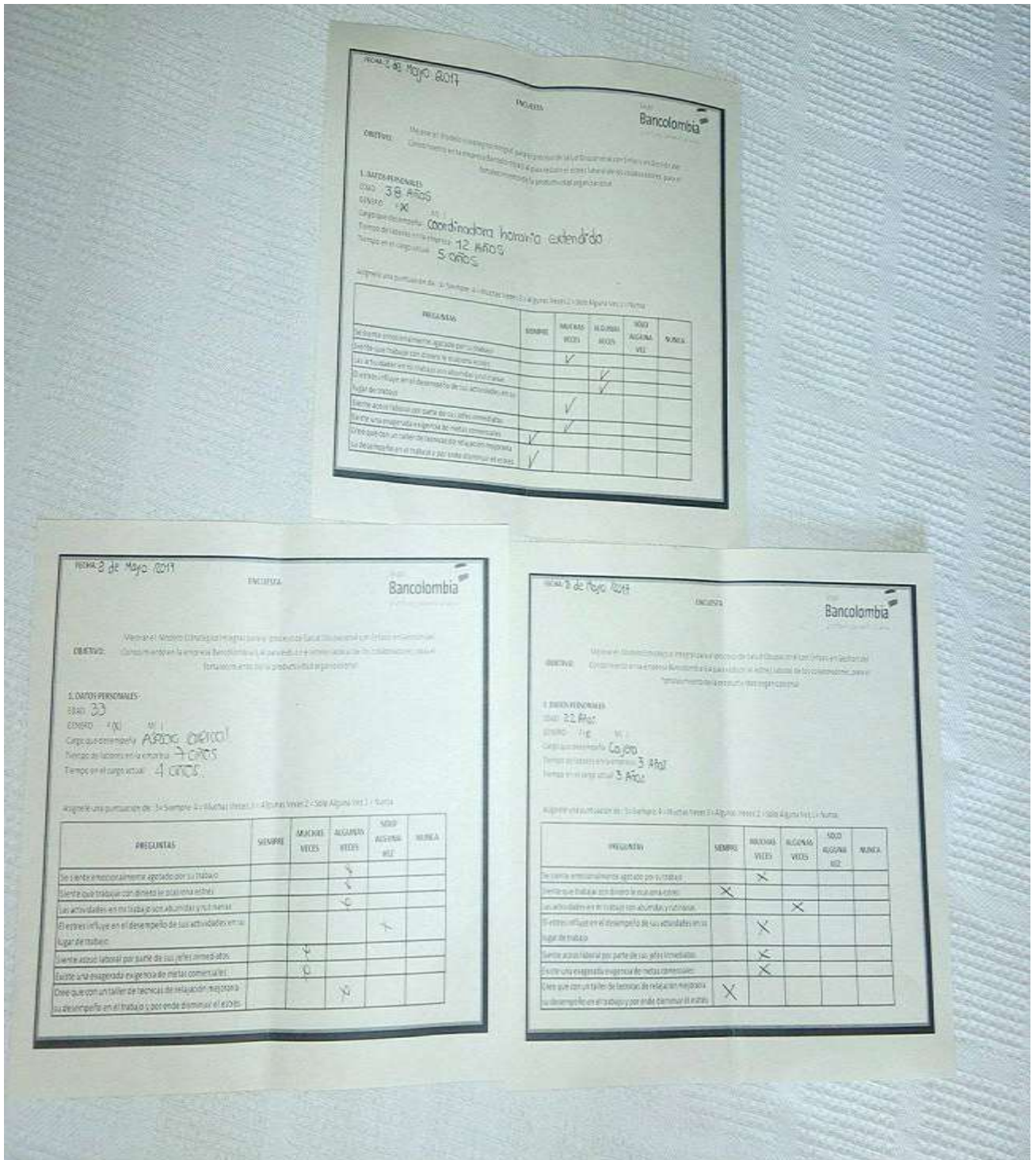
**Lista de chequeo al Área de Relaciones laborales y Clima laboral**

 <b>Grupo Bancolombia</b> <i>la estamos poniendo al día.</i>	Auditoría	Gestión de talento humano
	Entrevista y registro de observación	Fecha
	Leidy Jhoana Olarte Piñeros Coordinadora administrativa	15/02/2017

Empresa : Bancolombia	Dirección: Cra 3 N 14 A-18	Teléfono: (8) 2609900
Auditores : Estudiantes de la UNAD		Universidad Nacional Abierta y a
Tutora : Lina Marcela Parra Zipaquirá		

ITEM	PARÁMETROS A EVALUAR CLIMA LABORAL ( ESTRÉS Y BIENESTAR )	SI	NO
1	La iluminación tiene una influencia importante sobre el rendimiento, la salud y el bienestar de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	El ruido excesivo y/o intermitente interfiere con la concentración y es fuente de frustración para los empleados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	La temperatura hace influencia sobre el bienestar y el "confort" de los funcionarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	El exceso de trabajo o su dificultad producen estrés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	La presencia de una situación conflictiva constituye un estresor importante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	La jornada de trabajo es excesiva y produce desgaste físico y mental	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Las malas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo producen elevados niveles de tensión y estrés entre los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	El desequilibrio entre, las aspiraciones del individuo sobre su carrera profesional y el nivel real de sus logros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	EL trabajo se desarrolla frecuentemente en condiciones de presión de tiempo, debido a los plazos estrictos que hay que cumplir o a que los niveles de producción son difíciles de alcanzar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Los trabajadores tienen pocas posibilidades, o ninguna de decidir su propio ritmo de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Instrumento utilizado en la observación



Aplicación de las encuestas a los empleados de Bancolombia