

**Estrategias de bienestar laboral en ocho PYMES de Medellín: Impacto en la
satisfacción, productividad y retención del talento humano**

Jailer Quintana Ruiz

Ana María Agudelo Toro

Autores

Anderson Gañán Moreno. PhD.

Director del Proyecto

Trabajo de grado para optar al título de

Magister Gerencia del Talento Humano

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Colombia

2025

Resumen

El objetivo de esta investigación fue describir las estrategias y el impacto de las políticas y planes de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín. Se realizó mediante un estudio cualitativo, con la aplicación de entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidencian que estas empresas implementan estrategias de bienestar laboral enfocadas en el bienestar físico y mental, en brindar beneficios económicos y sociales, en promover la conciliación de la vida laboral y personal, así como el reconocimiento y desarrollo profesional; generando impactos positivos sobre la satisfacción, la productividad, el clima y la cultura organizacional, y la retención del talento humano; superando las exigencias de la legislación colombiana en materia de bienestar laboral; y aporta un valor práctico al consolidarse como un insumo guía para otras PYMES .

Palabras clave: bienestar laboral, PYMES, satisfacción, productividad, retención.

Abstract

The objective of this research was to describe the strategies and the impact of the labor well-being policies and plans implemented by eight SMEs in the city of Medellín. It was carried out through a qualitative study, using semi-structured interviews. The results show that these companies implement labor well-being strategies focused on physical and mental well-being, providing economic and social benefits, promoting work-life balance, as well as recognition and professional development. These strategies generate positive impacts on job satisfaction, productivity, organizational climate and culture, and talent retention, surpassing the requirements of Colombian legislation on labor well-being. This study also provides practical value by serving as a guiding input for other SMEs.

Keywords: labor well-being, SMEs, satisfaction, productivity, retention




Tabla de Contenido

1. Introducción.....	5
2. Justificación.....	8
3. Objetivos.....	11
3.2 Específicos.....	11
4. Marco de referencias conceptuales.....	11
4.1 Antecedentes empíricos.....	11
4.2 Marco teórico.....	19
4.2.1 Conceptualización de las PYMES en el contexto colombiano.....	19
4.2.2 El bienestar laboral: Una aproximación a su concepto.....	21
4.2.3 Políticas y planes de bienestar laboral.....	22
4.2.4 Satisfacción laboral y productividad.....	25
4.2.5 Retención laboral: Definiciones y generalidades.....	27
4.3 Marco normativo.....	29
5. Diseño Metodológico.....	33
5.1 Tipo de Investigación.....	33
5.2 Participantes.....	34
5.3 Instrumentos.....	34
5.4 Procedimiento.....	35
5.5 Consideraciones éticas.....	36
6. Resultados.....	36
6.1 Estrategias de bienestar laboral en las PYMES.....	37
6.2 Impacto de las estrategias de bienestar laboral en la satisfacción y productividad de los empleados de dichas PYMES.....	41



6.3 Efecto de las estrategias de bienestar laboral en la retención de empleados dentro de las ocho PYMES de la ciudad de Medellín.....	44
7. Discusión	45
8. Conclusiones.....	55
9. Referencias.....	57
10. Anexos	67



Lista de tablas

Tabla 1. Categorías de rastreo	35
Tabla 2. Caracterización de los participantes	37



Estrategias de bienestar laboral en ocho PYMES de Medellín: Impacto en la satisfacción, productividad y retención del talento humano

Por: Jailer Quintana Ruiz, Ana María Agudelo Toro

1. Introducción

El bienestar laboral se ha definido como un conjunto de condiciones que ayudan a lograr que los empleados de las organizaciones se sientan satisfechos con el espacio físico y emocional en el que desempeñan sus funciones laborales (UNIR, 2024). De este modo, actualmente el bienestar laboral se ha posicionado como un elemento significativo para el éxito de las organizaciones, teniendo en cuenta que, según diversos autores, este trae consigo múltiples beneficios para las empresas y sus trabajadores, como lo son la disminución del estrés, el incremento de la motivación en los equipos de trabajo, la mejora en las capacidades de los empleados, la disminución del ausentismo y la rotación del personal, el mejoramiento del ambiente laboral y de las relaciones interpersonales (Universidad Central, 2021).


También, es preciso resaltar que cuando hay ausencia de estrategias de bienestar laboral en las empresas, esto puede conllevar la generación de altos niveles de estrés, desmotivación e insatisfacción en los colaboradores (Salanova et al., 2016), se incrementa la rotación del personal y también el ausentismo laboral, generando costos para las organizaciones, que constantemente se ven en la obligación de contratar y capacitar nuevos empleados (Sánchez et al., 2022), lo que impacta simultáneamente de manera negativa el compromiso y la productividad de las organizaciones (González y Ruiz, 2021). Según Hinojoza et al. (2023), las empresas que no priorizan el bienestar laboral de sus trabajadores generalmente experimentan un ambiente laboral poco saludable, con bajo desempeño laboral de los empleados y se generan afectaciones en la competitividad empresarial y en el posicionamiento en el mercado.

A partir de lo anterior, el bienestar laboral se consolida como un pilar estratégico para las organizaciones que buscan ser exitosas en los entornos dinámicos y competitivos del mundo

moderno, teniendo en cuenta que, según el Consejo de Empresas Americanas (CEA Colombia), cuando se invierte en políticas que promueven un entorno laboral saludable, se mejora la calidad de vida de los empleados y también se impulsa la productividad y el éxito sostenible de las organizaciones (Revista Cleve,2024); también se considera que las estrategias de bienestar laboral guardan una estrecha relación con el desempeño de los empleados (Salanova et al., 2016), y la investigación de González et al. (2019) indica que un ambiente laboral saludable mejora la retención del personal y reduce el ausentismo laboral.

En el país, este enfoque ha cobrado gran relevancia, según un informe presentado por la revista Clevel (2024), más del 88 % de las empresas en Colombia han implementado estrategias de bienestar laboral, y afirma que estas prácticas benefician a la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas ; además, argumenta que la Universidad de Harvard y el MIT, en un estudio, demostraron que las estrategias de bienestar laboral reducen en un 31 % la rotación del personal y fomentan en las empresas una sólida cultura organizacional.

En relación con lo anteriormente expuesto, se ha encontrado que en la ciudad de Medellín , la implementación de estrategias de bienestar laboral en las PYMES se ha ido incrementando, y se ha generado conciencia sobre su importancia para la productividad organizacional; algunas PYMES, como GIP, Enmedio Comunicación Digital y ACH Colombia, han venido adoptando estrategias de bienestar laboral, como mejoras en los espacios físicos, implementación de políticas que posibilitan el trabajo remoto y habilitación del uso de herramientas tecnológicas que logran integrar la vida personal y laboral de sus trabajadores; también le han dado un toque de humanización a los procesos de selección con el firme propósito de generar y mantener ambientes laborales saludables y atractivos para sus colaboradores (Martínez & Gómez, 2023). Esto pone de manifiesto que las PYMES en la ciudad de Medellín están tomando conciencia respecto a la importancia de implementar estrategias de bienestar laboral tanto en el ámbito físico como emocional.



Sin embargo, aunque algunas PYMES en la ciudad de Medellín han comenzado a implementar estrategias de bienestar laboral, en el contexto general colombiano la situación continúa presentando algunos desafíos; de acuerdo con el reciente estudio de los autores Hinojosa et al. (2023), se verificó la situación actual de las PYMES en Colombia en relación con la teoría del bienestar laboral, en la que encontraron que pese a que el bienestar laboral es un factor determinante para el adecuado funcionamiento de las PYMES en el país, éstas no adoptan estrategias y prácticas efectivas para el bienestar laboral debido al desconocimiento y a la falta de recursos económicos.

De igual manera, Maturana y Andrade (2019) refieren que los directivos de micro, pequeñas y medianas empresas son conscientes de la importancia de la gestión del talento humano y el bienestar laboral, pero en la práctica no realizan acciones concretas para formalizar los procesos de bienestar laboral y para implementar estrategias orientadas a la productividad; lo que según Zapata (2021) se debe a que para los directivos de las PYMES no es evidente la influencia de dichas prácticas en el mejoramiento de la productividad.

De manera similar, Zapata (2021) caracterizó las prácticas de bienestar laboral en PYMES del Valle de Aburrá con el fin de evidenciar el efecto que tienen sobre la calidad de vida y la productividad de los empleados, encontrando que las PYMES no poseen indicadores que contribuyan con la medición del impacto generado por las prácticas de bienestar laboral, y por ende afirman que estas prácticas de bienestar laboral mejoran la calidad de vida de los trabajadores, pero no encuentran una relación con la mejoría en la productividad.

En relación a lo anteriormente expuesto se puede concluir que a pesar de la creciente importancia que se le ha venido dando al bienestar laboral en las PYMES, se evidencia la presencia de diversos desafíos que dificultan una implementación eficiente y efectiva al interior de estas organizaciones; en primera instancia se destaca la limitación de recursos económicos, lo que se constituye como un barrera para dar inicio a inversiones en programas

estructurados de bienestar laboral ; además , se identificó que muchas de estas PYMES no cuentan con procesos formales para la gestión del talento humano, lo que es un limitante para la planificación estratégica en pro de mejorar el bienestar de los empleados ; otro aspecto relevante es el desconocimiento que tienen los directivos sobre la relación existente entre el bienestar laboral y la productividad, lo que influye negativamente en la toma de decisiones informadas al respecto, del mismo modo se encontró la ausencia de indicadores para la medición del impacto de las estrategias de bienestar laboral para la productividad y para la retención del talento humano , lo que a su vez dificulta los procesos de evaluación y de mejora continua respecto a las estrategias de bienestar laboral que se han implementado (Hinojoza et al., 2023; Maturana & Andrade, 2019; Zapata, 2021; González & Ruiz, 2021).

Por lo tanto, la presente investigación tiene como propósito responder a la siguiente pregunta: *¿Qué estrategias de bienestar laboral implementan ocho PYMES de la ciudad de Medellín y cómo impactan en la satisfacción, productividad y retención del talento humano?*

2. Justificación

En la actualidad, en el mundo globalizado y en un entorno empresarial altamente competitivo, las PYMES se ven enfrentadas al desafío de mejorar la calidad de vida de sus empleados con el fin de promover la productividad y el compromiso organizacional, por lo que la gestión del talento humano, junto con la implementación de estrategias de bienestar laboral, se consolidan como elementos indispensables para la sostenibilidad y para el crecimiento de las empresas; es por ello, que el presente proyecto de investigación es idóneo desde varios aspectos como lo son la pertinencia formativa, social, económica, administrativa y científica; y las cuales se presentan a continuación.

En este sentido, la pertinencia formativa del presente proyecto de investigación se centra en la relación existente con la Maestría en Talento Humano, teniendo en cuenta que la gestión

del talento humano es fundamental para el desarrollo de las organizaciones y promueve la creación de ambientes laborales saludables y productivos; y este estudio profundiza en el análisis de las estrategias y prácticas de bienestar laboral implementadas en las PYMES, lo que fortalece el conocimiento disciplinar y facilita que se apliquen correctamente metodologías y teorías transformadoras que buscan optimizar el desempeño laboral de los colaboradores en las PYMES. Por lo tanto, se puede afirmar que el proyecto es de gran aporte a en el ámbito organizacional, sino que también contribuye con la formación de los estudiantes de la maestría, ya que les proporciona herramientas idóneas para que logren diseñar e implementar estrategias de bienestar laboral acordes con las necesidades específicas de cada organización.

De igual manera, este proyecto tiene un impacto significativo tanto a nivel social como para las PYMES; desde lo social, contribuye al bienestar integral de los trabajadores al reducir el agotamiento, el estrés y los conflictos laborales entre compañeros, lo que mejora las relaciones interpersonales y gesta un ambiente de trabajo armonioso; lo que a su vez. Impacta en la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias y, por ende, de la sociedad. En cuanto a las PYMES, la investigación permite vislumbrar los beneficios de implementar estrategias de bienestar laboral centradas en la motivación, la satisfacción y la retención del talento humano, como elementos clave para el crecimiento y la sostenibilidad; además, este estudio proporciona herramientas prácticas que podrán aplicarse en las PYMES para el fortalecimiento de la gestión del talento humano, el bienestar laboral y el desarrollo organizacional.

Cabe destacar también que este estudio tiene un impacto significativo en la economía de las PYMES, ya que a partir del análisis de las estrategias de bienestar laboral aplicadas por estas empresas, contribuye con la mejoría en la motivación y satisfacción de los empleados, y facilita la retención del talento humano, lo que se materializa en un ahorro representativo en los gastos y costos asociados a los procesos de selección, contratación y dotación del personal,

como lo son los exámenes médicos, las capacitaciones sobre los puestos de trabajo y la asignación de los elementos de dotación y uniformes ; además, al lograr que los trabajadores incrementen el sentido de pertenencia, se mantendrá la estabilidad laboral, lo que a su vez mejora la productividad y, por ende, se reducen los gastos operacionales y se incrementa la rentabilidad ;del mismo modo, se puede favorecer la empleabilidad con la contratación de nuevos empleados, lo que aporta al desarrollo económico organizacional, local y nacional.

En relación con lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que, desde una perspectiva administrativa, el proyecto investigativo fortalece la gestión organizacional de las PYMES, al permitir que estas tengan un mayor control respecto a las condiciones laborales, dando cumplimiento a lo establecido en el Decreto 1072 de 2015; y teniendo en cuenta que cuando se gestan entornos laborales eficientes y saludables, las empresas logran expandir la capacidad productiva.

De la misma manera, se afirma que esta investigación aporta nuevos conocimientos científicos en el campo de la gestión del talento humano, mediante la generación de teorías y perspectivas transformadoras que se basan en la evidencia empírica, mediante la transcripción y análisis de las encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores y a los directivos de las PYMES, las cuales permiten la emergencia de información respecto al impacto de las estrategias de bienestar laboral para la comprensión sobre la relación existente entre bienestar laboral y productividad, y también sobre la influencia de los diferentes factores organizacionales respecto al desempeño y satisfacción laboral; además, el proyecto facilita que se desarrollen modelos teóricos dentro del contexto de las PYMES, de manera que se pueden implementar estrategias efectivas que actúen como un marco referencial para futuras investigaciones.

Finalmente, se afirma que este estudio fortalece la formación académica en el contexto del talento humano, también aporta a la sostenibilidad y la competitividad de las PYMES a

través de la optimización de estrategias de bienestar laboral basadas en evidencias empíricas; para el mejoramiento de la motivación, la satisfacción y la estabilidad laboral de los empleados, para impactar la rentabilidad y la productividad empresarial; donde la contribución social, económica, administrativa y científica permiten la emergencia de nuevos modelos y de nuevas prácticas de bienestar laboral que fundamentan la aplicación de estas estrategias en las PYMES y sirven como referencias de futuras investigaciones para la gestión del talento humano.

3. Objetivos

3.1 General

- Describir las estrategias y el impacto de las políticas y planes de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín (Colombia)

3.2 Específicos

- Identificar las estrategias de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín.
- Analizar el impacto de las estrategias de bienestar laboral en la satisfacción y productividad de los empleados de dichas PYMES.
- Examinar el efecto de las estrategias de bienestar laboral en la retención de empleados dentro de las ocho PYMES de la ciudad de Medellín.

4. Marco de referencias conceptuales

4.1 Antecedentes empíricos

El presente estado del arte pretende describir las diversas investigaciones sobre las estrategias y el impacto de las políticas y planes de bienestar laboral implementadas en PYMES. Lo anterior se realizó a partir de la revisión bibliográfica de quince artículos empíricos

publicados entre el año 2017 y 2025. Se analizaron propósitos generales, tipo de estudio, instrumentos y principales conclusiones.

En relación con los propósitos generales, se evidenció que Valsecchi et al. (2021) exploraron el papel de una línea de asesoramiento en salud ocupacional en la toma de decisiones gerenciales sobre la implementación y gestión de la salud en el trabajo dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Por otro lado, Zapata (2021) caracterizó las prácticas de bienestar laboral en PYMES del Valle de Aburrá con el objetivo de determinar el impacto en la productividad y la calidad de vida laboral de los trabajadores. Asimismo, Gutiérrez (2024) realizó un análisis sobre las características del bienestar laboral en las PYMES colombianas, tomando como referencia investigaciones realizadas entre 2018 y 2022.

De manera similar, Torres (2019) analizó y reflexionó acerca del clima laboral, la motivación y la felicidad como factores clave para incrementar la productividad empresarial. Además, Patiño y Sánchez (2024) realizaron un análisis sobre el bienestar laboral, la fidelización del personal y la productividad en las PYMES. En esta misma línea, Gelves y Pérez (2018) presentaron enfoques que resaltan la importancia de la motivación y determinaron su influencia en el comportamiento y rendimiento en las PYMES. Por su parte, Gazca et al. (2020) evaluaron las PYMES a partir de la teoría de necesidades de Maslow.

En cuanto al impacto del contexto actual, Meneses (2022) llevó a cabo un análisis del bienestar laboral en dos PYMES de Medellín, asociándolo al teletrabajo en el marco del COVID-19. Por otro lado, Bernal (2019) identificó las estrategias que emplean siete PYMES para la gestión de la felicidad corporativa. De igual forma, Jiménez et al. (2021) identificaron un indicador de felicidad laboral en PYMES de Santa Marta, Colombia. En relación con el desempeño en otros países, Montiel y Díaz (2017) revisaron literatura actualizada sobre el rendimiento de los empleados de las PYMES en Ecuador.



Así mismo, Barrera et al. (2021) realizaron un análisis sobre el impacto del bienestar laboral en la productividad de los trabajadores de tres empresas de Bogotá dedicadas a la farmacéutica y a la producción de plástico. En este mismo sentido, Pantoja (2023) reflexionó sobre la gestión del talento humano en las PYMES colombianas. Y, Zapata y Tovar (2024) examinaron la relación entre clima laboral y productividad en empresas dedicadas a la venta de productos veterinarios.

Otro aspecto que se analizó es el tipo de estudio de las investigaciones, donde se encontró que la tendencia fue en enfoque cualitativo, debido a que los investigadores pretendieron analizar las causas objetivas del impacto de las políticas y planes de bienestar laboral (Zapata, 2021; Gutiérrez, 2024; Torres, 2019; Patiño y Sánchez, 2024; Gelves y Pérez, 2018) Gazca et al., 2020; Meneses, 2022; Bernal, 2019; y Pantoja 2023).

Por otro lado, autores como (Hinojoza et al. 2023; Jiménez et al., 2021; Montiely Díaz, 2017; y Zapata y Tovar, 2024 ;) utilizaron el enfoque cuantitativo, porque requerían conocer desde la estadística y la probabilidad el impacto de las políticas organizacionales en el bienestar y la productividad. Por último, dos estudios, utilizaron el método mixto, para así aprovechar las herramientas que ofrecen ambos enfoques (Valsecchi et al., 2021; y Barrera et al., 2021).

De igual manera, se encontró que la mayoría de las investigaciones utilizaron participantes, debido a que al estudiar directamente trabajadores, les permite recopilar información específica acerca de su experiencia, de su percepción y del bienestar que experimentan en el ámbito laboral; además, porque la inclusión de los participantes favorece la obtención de evidencias empíricas mediante la utilización de instrumentos como las observaciones, las entrevistas y las encuestas; lo que permite que se mida con precisión el impacto de las diferentes políticas de bienestar en las variables como la satisfacción laboral, la motivación, la productividad y la calidad de vida de los trabajadores; también se ponen de manifiesto las necesidades específicas de los empleados y se identifican algunas mejoras que

pueden ejecutarse respecto a las estrategias que implementan las PYMES.(Valsecchi et al. ,2021; Zapata ,2021;Torres ,2019;Gazca et al., 2020;Meneses, 2022; Bernal, 2019; Jiménez et al.,2021; Barrera et al., 2021; y Zapata y Tovar, 2024).

Sin embargo, otros autores analizaron esta información a partir de la revisión documental y teórica, teniendo en cuenta que mediante este enfoque se puede examinar una diversidad de teorías, de estudios previos y hallazgos relevantes sobre la temática; también es de gran importancia ya que permite que se identifiquen algunas tendencias y patrones; y favorece que se valide información actualizada y sustentada desde diversas fuentes para llegar a comprender ampliamente el impacto de las políticas de bienestar laboral (Hinojoza et al., 2023; Gutiérrez, 2024; Gelves y Pérez, 2018; Montiel y Díaz, 2017; Pantoja, 2023; Patiño y Sánchez, 2024).

Además, se identificó que los instrumentos utilizados en las investigaciones fueron las entrevistas semiestructuradas, las cuales según (Hernández et al.2014) corresponden a un instrumento conformado por un conjunto de preguntas previamente diseñadas, que permiten que el entrevistador sea libre de introducir nuevas preguntas con el propósito de hacer precisiones y obtener nueva información (Valsecchi et al., 2021; Zapata, 2021, Torres, 2019; Bernal ,2019). Y las encuestas, las cuales de acuerdo con Hernández et al. (2014) son un instrumento que consisten en un grupo de preguntas sobre una o más variables, y es empleado frecuentemente para la recolección de datos (Torres, 2019; Gazca et al., 2020; Meneses, 2022; Jiménez et al., 2021; Barrera et al., 2021; Valsecchi et al., 2021; y Zapata y Tovar, 2024).

Por último, se presentan los principales resultados y conclusiones de las investigaciones. El estudio realizado por Valsecchi et al. (2021) concluye que, aunque los modelos de bienestar laboral son relevantes desde la teoría, la integración a las prácticas de las PYMES es compleja debido a los comportamientos de la gerencia y a su estructura flexible; hacen especial énfasis en que los gerentes de estas empresas, en ocasiones, no reconocen los

problemas de salud ocupacional e identifican la necesidad de impulsar un cambio cultural mediante las asociaciones que favorezcan la gestión de la salud en el trabajo en las pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, los autores Hinojoza et al. (2023), en su estudio sobre la situación de las PYMES en Colombia en la actualidad, concluyeron que existe una gran relación entre la gestión del personal y el compromiso organizacional, demostrando la relevancia que tiene el bienestar laboral para alcanzar el éxito organizacional en las PYMES en Colombia. Además, señalan que, pese a su importancia, en muchas de estas empresas no se implementan prácticas idóneas debido a la falta de recursos o al desconocimiento

Igualmente, Zapata (2021) identificó que algunas PYMES del Valle de Aburrá no cuentan con una planeación estratégica sobre bienestar laboral. Se ejecutan prácticas de bienestar laboral como beneficios, reconocimiento y apoyo para la educación, incentivos no económicos y celebraciones, pero no cuentan con indicadores que les permitan medir la efectividad de estas y se ven limitadas en su implementación debido a la carencia de recursos económicos y al desconocimiento, lo que obstaculiza su aplicabilidad efectiva.

Por otra parte, Gutiérrez (2024) afirma que, para que las PYMES en Colombia sean exitosas, deben aplicar un enfoque dinámico sobre bienestar laboral, en el que se tengan en cuenta las realidades de los trabajadores y las dinámicas organizacionales, enfocados en la mejoría de la calidad de vida de los trabajadores para garantizar la retención del talento humano y, por ende, lograr que las empresas sean competitivas y sostenibles en el mercado, garantizando así la gestión empresarial de las PYMES en Colombia.

De igual manera, Torres (2019) sostiene que algunas PYMES en Colombia han desarrollado estrategias de bienestar laboral con el propósito de incrementar la productividad de los trabajadores y reconocen al empleado como un elemento clave para lograr el éxito de las organizaciones. Sin embargo, muchas pequeñas y medianas empresas no dan prioridad al

bienestar laboral, lo que genera un distanciamiento entre empleados y empleadores; por lo tanto, recomiendan que se ejecuten prácticas de bienestar laboral como ofertar incentivos, flexibilizar horarios y crear espacios laborales integrativos del bienestar laboral de los trabajadores en función de los objetivos de las organizaciones.

También, Patiño y Sánchez (2024) encontraron que, en las pequeñas y medianas empresas, es esencial analizar el bienestar laboral y la productividad, y propender por mantener a sus trabajadores comprometidos para que estas organizaciones logren ser exitosas y garanticen su crecimiento a largo plazo. Aseguran que, si se interviene en el bienestar laboral de los trabajadores, se promueve una cultura basada en la productividad y se establecen estrategias para la retención del talento humano, permitiendo que la empresa logre la productividad y la viabilidad.

Incluso, Gelves y Pérez (2018) esclarecieron que las grandes empresas cuentan con el capital y la infraestructura necesaria para la contratación del personal y para ofrecer a sus trabajadores beneficios, buenos salarios e incentivos. Mientras que en las PYMES consideran el salario como el único incentivo para sus colaboradores; sin embargo, resaltan que todas las organizaciones, sin importar su tamaño, deben integrar estrategias motivacionales si desean lograr la productividad de sus trabajadores, ya que esto impulsa el desempeño laboral, reduce los niveles de ausentismo y consolida la estabilidad laboral.

Por su parte, Gazca et al. (2020) analizaron medianas empresas respecto a las teorías de motivación de las necesidades humanas de Maslow y encontraron que las empresas buscan un equilibrio entre sus intereses y los de sus colaboradores. Sin embargo, un sesenta por ciento de los encuestados en su estudio refieren no sentirse motivados en el entorno laboral y pusieron de manifiesto una tendencia de decadencia en la pirámide de Maslow, lo que se traduce en una necesidad de realizar cambios en la gestión laboral. Por lo tanto, es recomendable que se




implementen estrategias de bienestar laboral eficientes para mejorar la motivación de los trabajadores en estas empresas.

También, Meneses (2022), en su análisis del bienestar laboral generado por el teletrabajo en las PYMES de Medellín en el marco de la pandemia global COVID-19, pone en evidencia que, para los colaboradores, el teletrabajo es una muy buena opción y sostiene que reduce los riesgos de desplazamiento hasta las empresas y permite una mejor relación entre el hogar y el trabajo. Por otro lado, se encontró que las PYMES no cuentan con estrategias de bienestar definidas y se recomienda su implementación para evitar riesgos en la salud física y mental de sus colaboradores.

De igual manera, Bernal (2019) concluyó que las estrategias de felicidad corporativa en las PYMES de la ciudad de Medellín pueden ser planificadas o informales y prioriza la necesidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Asegura que la aplicabilidad de estas estrategias depende en gran medida del tamaño de la empresa, basándose más en las prácticas que en la teoría. Por otro lado, sostiene que en estas empresas no se debe promover el concepto de felicidad si no se han garantizado las condiciones laborales mínimas, para evitar discursos manipuladores; y argumenta que hay un creciente interés de las empresas por el bienestar laboral, pero se carece de un modelo claro para su implementación, por lo que considera necesario un marco teórico que guíe hacia estrategias efectivas para las PYMES.

Igualmente, Jiménez et al. (2021), al determinar un indicador de felicidad laboral en PYMES de Santa Marta, Colombia, encontraron que la percepción sobre bienestar laboral entre los empleados es variable en función de diferentes factores organizacionales como la carga laboral, las oportunidades y el ambiente laboral. Mientras que la actitud hacia el trabajo y el optimismo vislumbran una valoración positiva, el clima organizacional y la satisfacción laboral presentan dificultades que impactan sobre el bienestar general. Resaltan la importancia de generar estrategias para la promoción de entornos laborales favorables, teniendo en cuenta que



la felicidad en el entorno laboral incide en la motivación individual y también en la estabilidad de estas organizaciones.

Por su parte, Montiel y Díaz (2017), al examinar literatura sobre el estado actual del bienestar laboral en las PYMES del Ecuador, indican que el clima laboral es un elemento determinante para el rendimiento y compromiso de los trabajadores, lo que trae consigo impactos en la productividad, fomenta un ambiente laboral saludable y promueve la comunicación entre los colaboradores. Además, resaltan el rol que juegan los valores institucionales en el cumplimiento de la misión empresarial; y argumentan que, aunque el compromiso laboral sea un asunto personal de cada empleado, la empresa incide en su dedicación y encuentran una asociación entre salarios justos y equitativos, y el bienestar laboral.

A su vez, Barrera et al. (2021), en su investigación, encontraron que el bienestar laboral en las PYMES de los sectores de plásticos y farmacéutico recibió una valoración positiva; e identificaron la existencia de una estrecha relación entre bienestar laboral y productividad, además de estrategias efectivas enfocadas en el conocimiento y el aprendizaje. Sin embargo, se halló una falta de reconocimiento y sentimientos de desvalorización por parte de algunos empleados, lo que pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias para mejorar el clima organizacional.

Otro estudio relevante es el realizado por Pantoja (2023), quien encontró que las áreas de la gestión del talento humano son esenciales dentro de las organizaciones, ya que aportan validez a la orientación estratégica, la eficiencia y el liderazgo empresarial; y segura que en las MIPYMES colombianas se pueden consolidar como un factor competitivo, ya que ayudan a enfrentar entornos complejos al alinearse con las políticas y estrategias de las empresas en pro de mejorar la competitividad.




Por último, se encuentra la investigación de los autores Zapata y Tovar (2024) encontró la existencia de una significativa correlación entre la productividad laboral y el clima organizacional, destacando que un clima laboral positivo ayuda a mejorar el desempeño de los empleados. Y resaltan que elementos como la iluminación, la limpieza y la comunicación entre colaboradores son clave para aumentar la motivación y por ende la productividad laboral.

Finalmente se concluye que las investigaciones anteriormente analizadas vislumbran que el bienestar laboral en las PYMES es un elemento primordial para la productividad organizacional, para la retención del talento humano y para su sostenibilidad; sin embargo se identifica que su implementación trae consigo desafíos para estas empresas como lo son la falta de planeación estratégica, la carencia de recursos económicos y muchas veces el desconocimiento de los gerentes o de quienes lideran el talento humano; además estos estudios resaltan la importancia y la necesidad de que se adopte un enfoque bien estructurado y a la vez dinámico que permita que las pequeñas y medianas empresas integren políticas eficientes de bienestar laboral alineadas con las necesidades reales de sus colaboradores para el fortalecimiento del talento humano al interior de cada una de estas organizaciones.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Conceptualización de las PYMES en el contexto colombiano.

En el presente apartado se expone, en primera instancia, el concepto general de PYME; después, se aborda el concepto de PYME en Colombia; también se presenta una definición actualizada de bienestar laboral desde un enfoque dinámico; posteriormente, se analizan diversas estrategias de bienestar laboral, destacando su impacto en la satisfacción, la productividad y la retención del talento humano; más adelante, se explora la relación entre satisfacción laboral y productividad; y finalmente, se introduce el concepto de retención del talento humano en las organizaciones.

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, consisting of a dark blue top layer and a lighter blue bottom layer.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son reconocidas como unidades económicas, cuyas características son su tamaño, el número de trabajadores y el nivel de facturación; estos entes económicos desempeñan un rol activo para el desarrollo económico de un país, mediante la generación de empleo y la innovación de sus productos en los mercados nacionales e internacionales. Según Chiavenato (2011), las PYMES se diferencian de las grandes organizaciones, específicamente por tres aspectos: en primer lugar, por su estructura organizativa flexible, en segundo lugar, por su capacidad adaptativa al entorno y en tercer lugar por su enfoque específico en los nichos de mercado.

Por consiguiente, legalmente en Colombia la clasificación de las PYMES se encuentra regulada por la Ley 905 de 2004, la cual modificó la Ley 590 de 2000; y en esta legislación se define las micro, pequeñas y medianas empresas basándose en el número de sus trabajadores y el nivel de los activos totales expresados en salarios mínimos legales vigentes (SMMLV); (Congreso de la República de Colombia, 2004). Según esta normativa una microempresa tiene hasta diez trabajadores y tiene activos hasta quinientos SMMLV; una pequeña empresa tiene entre once y cincuenta trabajadores y posee activos entre quinientos uno y cinco mil SMMLV, y una mediana empresa tiene entre cincuenta y uno y doscientos trabajadores, y posee activos entre cinco mil unos y treinta mil SMMLV.

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas simbolizan una parte significativa del sector empresarial colombiano y son fundamentales para el crecimiento económico del país. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020), las PYMES integran más del noventa por ciento del total de las empresas que se encuentran registradas en Colombia, han llegado a generar hasta el ochenta por ciento de los empleos formales en el país y han aportado hasta un cuarenta por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, pese a su importancia para la económica colombiana, en la actualidad, enfrentan desafíos significativos



en la productividad y en la retención del talento humano, lo que ha generado la necesidad de implementar estrategias de bienestar laboral en estas organizaciones.

4.2.2 El bienestar laboral: Una aproximación a su concepto

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2010) sostiene que el bienestar laboral hace referencia a la promoción y al mantenimiento del bienestar físico y mental de todos los trabajadores de todas las ocupaciones; lo que implica que las empresas deben de propender por la creación de entornos laborales saludables. De manera similar, Arrieta et al. (2018) sostienen que el bienestar laboral es un estado donde los trabajadores puedan gozar de salud “física, mental, emocional y espiritual” (Pág. 75), que implica el desarrollo de actividades orientadas a proporcionar beneficios a los trabajadores no solo para atender sus necesidades en el ámbito laboral, sino también para impactar positivamente a sus familias y comunidades.

El bienestar laboral se define como un elemento primordial para el éxito de las organizaciones ya que influye en el clima y con la cultura organizacional; según Castañeda et al. (2017) este concepto se vincula con las políticas organizacionales y prácticas empresariales que se generan las condiciones laborales adecuadas que garanticen el buen desempeño de los trabajadores, señalando que el ambiente laboral positivo es aquel que se caracteriza por la confianza, la motivación, y el fortalecimiento de la salud .

Del mismo modo, se identifica que en el contexto Colombiano, el Ministerio del Trabajo (2010) no proporciona una definición puntal sobre el concepto bienestar laboral, pero busca su promoción en beneficio de todos los trabajadores del país ,a través del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que tiene como propósito el mejoramiento del ambiente laboral, de la calidad de vida y de la productividad organizacional, buscando reducir el ausentismo derivado de enfermedades y accidentes laborales, previniendo la mortalidad de los trabajadores; y además impulsa un concepto clave al que denomina trabajo

decente, el cual comprende todas aquellas condiciones laborales justas, seguras, la seguridad en el trabajo y la garantía de la protección social de todos los trabajadores.

Finalmente, Arrieta et al. (2018), afirma que el bienestar laboral no solo impacta a los empleados, sino que a su vez influye en su entorno familiar y en su entorno social. Y la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) hace especial énfasis en reconocer que el desarrollo profesional debe ir ligado a un ambiente organizacional positivo, ya que se consolidan como elementos determinantes para mejorar la satisfacción y la productividad en las todas las empresas.

4.2.3 Políticas y planes de bienestar laboral

Las estrategias de bienestar laboral han sido estudiadas ampliamente desde la literatura académica y desde la producción científica; por ejemplo, autores como Chiavenato (2019) y Robbins y Judge (2021) se han pronunciado respecto a la relevancia que tiene la implementación de programas de salud ocupacional al interior de las organizaciones; por lo tanto, a continuación, se presentan diversas políticas y planes de bienestar que se implementan en las organizaciones.

En primera instancia, cabe destacar que la pausa activa es una estrategia de bienestar laboral altamente recomendada y reconocida en los entornos laborales actuales, ya que, según Britez (2024), impacta positivamente en la salud y en el bienestar de los trabajadores; tratándose de un lapso corto que se designa con una duración entre diez y quince minutos en el lugar de trabajo para ejecutar individual o colectivamente un cambio en la actividad laboral. Uno de los beneficios más impactantes es en el sistema cardiovascular, óseo y muscular, y, por ende, se ha postulado como una medida eficiente y eficaz para la prevención de lesiones musculares, también para la reducción del estrés laboral a nivel físico y psicológico, reduciendo riesgos ergonómicos y promoviendo la higiene corporal.

También, Torres e Ibargüen (2020) identifican que los beneficios sociales son otra estrategia de bienestar laboral idónea que ha sido implementada en algunas PYMES del sector hotelero en Villavicencio, Colombia. Se utilizan como un medio que ayuda a fomentar las relaciones entre los empleadores y sus empleados, ya que los trabajadores han demostrado aumentar la motivación, el sentido de pertenencia y han incrementado la productividad organizacional.

Asimismo, los incentivos y los beneficios económicos son una estrategia de bienestar laboral muy atractiva en los ambientes laborales y juegan un papel crucial para la motivación y el rendimiento laboral de los empleados, ya que inciden directamente en el mejoramiento de la satisfacción y el rendimiento laboral de los trabajadores. Según los autores Mocha et al. (2024), los incentivos económicos, como las bonificaciones, las comisiones y el incremento de los salarios, impactan positivamente en la productividad de los empleados, ya que se sienten motivados a mejorar su desempeño y contribuyen con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, se fortalece el sentido de pertenencia a la empresa y se reduce la rotación del personal, ya que las personas dentro del entorno laboral se sienten reconocidas y buscan la estabilidad económica para ellas y sus familias. Por lo tanto, se afirma que cuando se implementan estrategias de compensación económica se mejora el bienestar laboral del empleado y, a su vez, se influye en la productividad y sostenibilidad de la organización.


De la misma manera, el acompañamiento psicológico de los empleados actúa como una estrategia de bienestar laboral, ya que este permite abordar de forma integral aquellos aspectos emocionales y psicosociales de los trabajadores. Por medio de la implementación, se fortalece el clima organizacional y se fomenta el desarrollo de habilidades para la vida, como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la gestión del tiempo y el liderazgo. Además, cuando se brinda apoyo terapéutico, se facilita que al interior de la empresa se resuelvan los conflictos, se mejoren las relaciones interpersonales y se reduzca el estrés

laboral. Dando este acompañamiento con un enfoque basado en la empatía por los trabajadores, se favorece el compromiso con la empresa y con sus objetivos organizacionales. Por lo tanto, se asevera que el acompañamiento psicológico optimiza el desempeño laboral y promueve una cultura organizacional saludable que propende por el bienestar de sus trabajadores (Santillán, 2019).

Otra estrategia de bienestar laboral fundamental dentro de las organizaciones es la implementación del teletrabajo. De acuerdo con Sánchez y Ledesma (2021), quienes realizaron una revisión de literatura sobre este tema, esta modalidad trae consigo importantes impactos sobre el bienestar de los trabajadores, siendo el principal impacto positivo la mayor productividad debido a la ausencia de interrupciones. Los empleados pueden gestionar mejor su tiempo, así como las actividades laborales que desarrollan en su cotidianidad. Sin embargo, se han identificado impactos negativos asociados con la falta de infraestructura tecnológica, como la extensión de la jornada laboral, la sensación de soledad por falta de interacción y la falta de apoyo emocional.

Igualmente, la recreación se consolida como otra estrategia de bienestar laboral que actúa como una aliada estratégica para la reducción del estrés en los ambientes laborales. Los autores Carazo y Chávez (2015) confirman que el deporte y el ejercicio físico son herramientas eficaces para el manejo del estrés, el mejoramiento de la calidad de vida y la productividad de los trabajadores. Por lo tanto, recomiendan a las empresas implementar programas recreativos.

Sumado a esto, la capacitación se presenta como una estrategia fundamental de bienestar laboral, teniendo en cuenta que el éxito organizacional se relaciona con el conocimiento y las habilidades de los trabajadores, lo que indica que los procesos de formación son esenciales para el fortalecimiento del recurso humano. Esto ayuda a mejorar el desempeño laboral individual y colectivo y, por ende, los resultados de las organizaciones (Fleitas y Hernández, 2019).




4.2.4 Satisfacción laboral y productividad

En este apartado, se hace indispensable establecer la relación entre la satisfacción laboral y la productividad, ya que cuando los trabajadores están satisfechos, tienden a ser motivados y comprometidos con sus funciones laborales, lo que impacta directamente sobre la calidad de su trabajo y en la consecución de los resultados organizacionales. En consecuencia, a continuación, se presentan algunas investigaciones recientes que abordan esta temática.

La satisfacción laboral es un factor decisivo de la productividad de los empleados, los autores Cabanilla et al. (2022) exploran cómo el entorno laboral y las políticas de una empresa inciden en el rendimiento laboral, afirmando que la satisfacción laboral tiene un impacto directo sobre la productividad e identifican que la ausencia de programas de capacitación y de estrategias laborales, así como el exceso de horario laboral, afectan significativamente el desempeño. Concluyen que las empresas, en general, tienen la necesidad de implementar estrategias de bienestar laboral que respondan a las preocupaciones de sus empleados.

Así mismo, se encuentra el estudio de Alegría (2021), en el que presenta los resultados de su investigación llevada a cabo en San Juan del Río, cuyo objetivo fue determinar si la satisfacción laboral incrementa la productividad en las empresas. En este estudio, se aplicaron encuestas en empresas locales, encontrando que la satisfacción laboral es entendida como aquella sensación que se deriva de la satisfacción de las necesidades y que, por ello, tiene efectos a nivel laboral. Alegría afirma que un ambiente laboral positivo mejora el rendimiento y, a su vez, el clima organizacional, lo que contribuye al incremento de la productividad organizacional.

Del mismo modo, es representativa la investigación denominada Satisfacción Laboral y Productividad en una Municipalidad Provincial, Año 2022, cuyo objetivo fue analizar la relación entre la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores. Los resultados encontrados indicaron que existe una correlación positiva entre estos dos factores, donde la



satisfacción laboral incide en el desarrollo de las tareas y contribuye con la productividad de los empleados (Mendoza, 2022).

Además, el trabajo investigativo de Cañón et al. (2023) demuestra que la relación entre satisfacción laboral y productividad es inalienable cuando se habla de rendimiento organizacional, confirmando que los trabajadores que se encuentran satisfechos generalmente son más productivos, debido a que un ambiente laboral saludable fomenta la motivación. Cañón et al. exponen el caso de las MIPYMES del sector TIC en Bogotá, donde se observó que, en la medida en que se incrementa la satisfacción laboral, también aumenta la productividad. Algunos factores como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y un buen entorno laboral inciden en esta relación entre ambas variables dentro de las organizaciones.

De igual modo, Sánchez y García (2017) analizaron la relación entre la satisfacción laboral y la productividad en empresas mexicanas, determinando que estos factores se relacionan moderadamente y que la compensación económica, los incentivos, un buen ambiente laboral y el crecimiento personal juegan un rol determinante en la satisfacción que impacta la productividad de los trabajadores.

Finalmente, se concluye que las investigaciones anteriormente presentadas vislumbran que la satisfacción laboral tiene un impacto directo y moderado sobre la productividad de los trabajadores; donde factores como un entorno laboral saludable y positivo, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y una adecuada compensación económica son cruciales para alcanzar una mayor productividad empresarial. Esto pone de manifiesto que las organizaciones deben fomentar en su cotidianidad estrategias de bienestar laboral que generen satisfacción laboral para impactar en el rendimiento y en la productividad (Cabanilla et al., 2022; Alegría, 2021; Mendoza, 2022; Cañón et al., 2023; Sánchez & García, 2017).



4.2.5 Retención laboral: Definiciones y generalidades

La retención del talento humano se ha convertido en una prioridad para las organizaciones modernas, ya que estas se han dado cuenta de que no se trata solo de mantener a los trabajadores en la empresa, sino que también es necesario desarrollar estrategias que garanticen su permanencia.

Los autores Garcés et al. (2016) recalcan que, cuando se aborda el asunto de la retención del talento humano, las empresas deben centrarse en las personas y no en los cargos que estas ocupan, ya que las estrategias se aplican a los trabajadores. Además, afirman que las estrategias con mayor auge son brindarles autonomía para el desempeño de sus labores, compartir con ellos la estrategia organizacional de manera que estos puedan alinearse con los objetivos organizacionales e involucrarlos en la consecución de estos, y ofertarles planes de carrera para el crecimiento profesional y personal. Asimismo, advierten que la implementación exitosa de las estrategias para la retención del talento humano debe tener una preparación y concientización previa en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, ya que consideran que las dificultades para su implementación radican en la falta de planeación y en la poca capacidad de los directivos para evaluar las necesidades de los empleados.

En el contexto latinoamericano, la retención del talento humano es un aspecto primordial para la competitividad de las organizaciones; en consecuencia, se ha observado que las empresas de esta región han implementado una diversidad de estrategias para la retención de los trabajadores, destacando las políticas empresariales mediante compensaciones justas, brindándoles incentivos monetarios y no monetarios, que trascienden los salarios tradicionales e incluyen el salario emocional y la valoración de los empleados. Además, aspectos como la capacitación y el desarrollo profesional son determinantes para el mejoramiento de las competencias y ayudan a que estos se sientan satisfechos dentro de la organización. También es importante que las empresas construyan una marca organizacional en la cual se cree un

ambiente laboral atractivo, de manera que los trabajadores se sientan cómodos y motivados a desarrollarse dentro de la empresa y se establezca una buena relación entre empleado y empleador (Naranjo et al., 2021).

Asimismo, el manejo motivacional basado en un clima laboral adecuado y un liderazgo eficaz es el complemento idóneo para la implementación de las estrategias de retención del talento humano, teniendo presente lo planteado por los autores Naranjo et al. (2021), quienes señalan que un buen liderazgo y ambiente de trabajo son relevantes para que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la empresa. Además, afirman que las diferencias generacionales dentro de las empresas podrían obstaculizar la implementación de dichas estrategias de una manera integral, por lo que se hace necesario emplear un enfoque inclusivo en el que se tengan presentes las necesidades de todas las personas que conforman los equipos laborales, garantizando así la retención efectiva del talento humano.

También, Meneses (2019) asegura que la retención del personal es un desafío para las empresas debido a los cambios tecnológicos y al incremento de la demanda de empleos altamente valorados, evidenciando que factores como la falta de reconocimiento, las relaciones interpersonales con los supervisores, las jornadas laborales extenuantes y el clima organizacional impactan en la permanencia del talento humano en las empresas. Además, destaca la importancia que tiene el salario emocional para la retención de las personas en las organizaciones y ratifica que las estrategias con mayor efectividad son los planes de carrera, las compensaciones, la capacitación y el reconocimiento. Asimismo, advierte que, para evitar la rotación, las empresas deben realizar buenos procesos de reclutamiento, de selección y de inducción, y deben posicionarse como empresas que buscan satisfacer las necesidades de seguridad y crecimiento de todos los trabajadores.


Por último, en relación con las prácticas de retención de personal, Nolzco y Rodríguez (2020) han propuesto tres pilares fundamentales para disminuir la rotación de personal en las

empresas: optimizar el proceso de contratación de manera que se asegure que los empleados sean seleccionados para puestos de trabajo acordes con su perfil, la creación de puestos de trabajo y perfiles adecuados para que las necesidades organizacionales se alineen con las habilidades del trabajador, e incrementar el compromiso de los trabajadores para que permanezcan en la organización.

En síntesis, las PYMES colombianas desempeñan un rol significativo en la economía del país, y su éxito empresarial depende en gran parte por la implementación de estrategias de bienestar laboral que fortalezcan en estas pequeñas y medianas empresas la satisfacción y la productividad de todos sus trabajadores. La literatura abordada en este marco teórico ha demostrado que el bienestar laboral no solo mejora el desempeño individual y colectivo de los empleados, sino que influye directamente en la retención del talento humano, lo que se hace necesario en la cotidianidad empresarial para la sostenibilidad; por lo tanto las estrategias como las pausas activas, los beneficios económicos y sociales, el acompañamiento psicológico, el teletrabajo y la recreación contribuyen ampliamente en la construcción de ambientes laborales saludables. De esta manera, la gestión del bienestar en las PYMES colombianas se consolida como un factor determinante para la retención del talento humano y para garantizar la sostenibilidad de estas organizaciones

4.3 Marco normativo

En el presente apartado se enfatiza que en el contexto colombiano la conceptualización de bienestar laboral se ha establecido por una diversidad de normas que se enfocan en la garantía de ambientes laborales saludables y seguros; es por ello que a lo largo de la historia legislativa del país, se han creado leyes y decretos que regulan los distintos lineamientos para certificar la seguridad social y la salud en el trabajo, así como la aplicabilidad de estrategias y políticas que respaldan el bienestar laboral de los empleados. Por lo tanto, a continuación, se



expone un análisis evolutivo del marco normativo vigente en Colombia en materia del bienestar laboral, la seguridad y la salud en el trabajo.

En primera instancia, se encuentra el Código Sustantivo del Trabajo, que surgió en 1950 como la primera norma colombiana en la cual se establecieron unas bases sólidas para la protección de los derechos laborales mediante la regulación de los salarios y de la jornada laboral; además, se fijaron los límites para la prevención de la explotación laboral, lo que representó para el país el primer avance significativo para la garantía de las condiciones laborales dignas para los trabajadores y se dieron los primeros pasos para la consolidación del bienestar laboral en las empresas colombianas (Congreso de la República, 1950).

En los años posteriores, surgió la Ley 100 en el año de 1993, la cual trajo consigo una reforma al sistema de seguridad social, cuyo objetivo es la garantía del acceso a la salud y la protección de los riesgos laborales (Congreso de la República, 1993); y seguidamente, en el año 1994 se establece el Decreto 1295 para la organización del Sistema General de Riesgos Laborales con el fin de proteger a todos los trabajadores de enfermedades y accidentes laborales (Presidencia de la República, 1994). Estas dos normativas fortalecen el bienestar laboral al ser garantes de las condiciones laborales seguras al permitir el acceso oportuno a los servicios de salud y reducir la precarización laboral en el contexto colombiano.

En el año 2000 se crea la Ley 590, reconocida en el país como la Ley MIPYMES, la cual guarda una estrecha relación con el bienestar laboral, en la medida en que esta ley favorece el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el país, lo que propicia la formalización de estas organizaciones, permitiendo que se generen oportunidades de empleo para los colombianos en condiciones estables, dignas y garantes de los derechos laborales, como lo son la seguridad social y la protección en salud. Además, esta ley impulsa la capacitación de los trabajadores, lo que incide en el bienestar de los empleados y, en genera




propende por mejorar las condiciones laborales en las PYMES (Congreso de la República, 2000).

Del mismo modo, con el fin de incluir la prevención del acoso laboral y promocionar los ambientes laborales saludables, surgieron nuevas normativas como la Ley 1010 de 2006, en la cual se establecen las sanciones para abordar el acoso laboral como una medida para su erradicación (Congreso de la República, 2006). También se crea la Resolución 2646 de 2008, la cual permite identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en los entornos laborales y se enfatiza en el bienestar emocional de los empleados (Ministerio de la Protección Social, 2008).

Más adelante, en la década de 2010, el marco normativo colombiano tuvo un avance significativo en materia de seguridad y salud en el trabajo, tras la aparición en 2012 de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, en la cual se establecen las estrategias para prevenir los accidentes y enfermedades laborales, como la gestión de los riesgos laborales, la capacitación de los trabajadores, la promoción de ambientes laborales seguros y saludables, y la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) (Ministerio del Trabajo, 2012). Por lo tanto, se identifica que estas medidas se asocian directamente con el bienestar laboral, al fomentar una cultura en las organizaciones a partir del autocuidado y la prevención de los accidentes y las enfermedades laborales, lo que incide en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y, por ende, en la productividad de las organizaciones.


En el mismo año, se gesta la Ley 1562 de 2012, cuyo objetivo se centra en reforzar el Sistema General de Riesgos Laborales e introducir mejoras en cuanto a la protección de los trabajadores; además establece nuevos mecanismos para la prevención, el diagnóstico, la rehabilitación y la reinserción de los trabajadores que hayan sufrido enfermedades o accidentes laborales y decreta la obligación que tienen todas las empresas de implementar el Sistema de



Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esto impacta el bienestar laboral en todas las empresas en Colombia, logrando disminuir los niveles de accidentalidad en los puestos de trabajo y reducir la aparición de enfermedades laborales, fomentando la salud ocupacional, la productividad y la calidad de vida de los empleados (Congreso de la República, 2012).

Además, en esta misma década se compiló la normatividad vigente sobre seguridad y salud en el trabajo bajo el Decreto 1072 de 2015, el cual facilita su implementación en todas las organizaciones, ya que adapta los requisitos según el tamaño de las empresas y su capacidad operativa; favoreciendo a las PYMES, ya que presenta aspectos clave como la flexibilización de los requisitos, es decir, permite que las pequeñas y medianas empresas implementen el SG-SST gradualmente en función de sus recursos. También valida que se realicen evaluaciones de riesgos simplificadas y que se incluyan metodologías que se ajusten a su tamaño para la identificación de los riesgos laborales. Asimismo, considera que las capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo sean proporcionales a la capacidad de las empresas. En cuanto a las supervisiones, señala que estas pueden ser diferenciadas, basándose en criterios accesibles con auditorías para el cumplimiento normativo y enfatiza que se pueden contratar asesorías especializadas externas si en la empresa no se cuenta con personal para esta área (Presidencia de la República, 2015).

Del mismo modo, se encontró que, durante el proceso evolutivo de la normatividad en Colombia, aparece un interés referente al equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, y en consecuencia se establece la Ley 1857 de 2017, cuyo objetivo es la promoción de la conciliación de la vida familiar y el trabajo, incentivando que se lleven a cabo estas prácticas en las organizaciones a través de la implementación de horarios flexibles, del teletrabajo, de la generación de políticas empresariales que faciliten el cuidado familiar y se busque armonizar en gran medida la vida laboral de sus trabajadores en estos aspectos (Congreso de la República, 2017). En esta misma línea, se encuentra la Resolución 0312 de



2019, en donde se establecen los estándares para la gestión de seguridad y salud en el trabajo, y se priorizan las condiciones laborales dignas para todos los trabajadores en Colombia (Ministerio del Trabajo, 2019).


Asimismo, el actual Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, denominado “Colombia potencia de vida”, realiza un abordaje sobre el bienestar laboral mediante diversas estrategias como la seguridad humana y la justicia de vida, en donde se enfatiza en la garantía de condiciones laborales y la protección de los derechos de los trabajadores; la transformación productiva, que hace referencia a la capacitación laboral; y la convergencia regional, a través de la cual se tiene como propósito el fortalecimiento del bienestar laboral en todas las regiones del territorio colombiano (Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Finalmente, se concluye que la legislación colombiana respecto al bienestar laboral ha tenido una evolución relevante, ya que aborda diversos aspectos asociados con la seguridad, la salud, la prevención de accidentes y enfermedades laborales, busca el equilibrio entre la vida familiar y laboral, así como la implementación efectiva de normas al interior de las organizaciones, vela por la calidad de vida de los trabajadores, fortalece entornos laborales saludables y busca garantizar los derechos laborales de los colombianos al interior de todas las empresas en el territorio nacional.

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de Investigación

El presente proyecto de investigación se sustenta bajo el enfoque cualitativo de investigación, teniendo en cuenta que los autores Hernández et al. (2014) afirman que este se utiliza en los casos que se requiere inspeccionar cómo los participantes experimentan y perciben los diferentes fenómenos que suceden en su contexto, a través de la validación de sus perspectivas, percepciones, valoraciones y significados.



Además, la presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptivo, ya que examina cómo ocurre un fenómeno determinado; en este caso, se trata de describir diferentes aspectos subjetivos que impactan en ocho PYMES de la ciudad de Medellín en relación con la gestión del talento humano.

El tipo de diseño empleado corresponde al estudio de caso, mediante la recolección de la información detallada a través de entrevistas; y corresponde a un estudio de orden transversal debido a que se realizó un único encuentro con cada uno de los participantes.

5.2 Participantes

Se entrevistaron ocho personas encargadas del manejo del talento humano en ocho PYMES de la ciudad de Medellín, las cuales fueron seleccionadas por medio de la técnica de bola de nieve, ya que, según Hernández (2021), esta permite elegir a los primeros participantes de forma probabilística o no probabilística, y luego son estos quienes recomiendan a los nuevos participantes de la investigación.

Se determinó que el rango de edad de los entrevistados sería entre los 20 y los 65 años. En cuanto al sexo y género, se estableció que podrían participar todas las personas, tanto del sexo femenino como masculino, independientemente de su identidad de género.

5.3 Instrumentos

La recopilación de la información se realizó por medio de la entrevista semiestructurada, la cual favorece el análisis de las estrategias de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín. El instrumento se construyó con base en las siguientes categorías de rastreo:



Tabla 1. *Categorías de rastreo*

Objetivos específicos	Categorías de rastreo
Identificar las estrategias de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín.	Estrategias de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín.
Evaluar el impacto de las estrategias de bienestar laboral en la satisfacción y productividad de los empleados de dichas PYMES.	Estrategias de bienestar laboral en la satisfacción y productividad de los empleados de dichas PYMES.
Examinar el efecto de las estrategias de bienestar laboral en la retención de empleados dentro de las ocho PYMES de la ciudad de Medellín.	Efecto de las estrategias de bienestar laboral en la retención de empleados dentro de las ocho PYMES de la ciudad de Medellín

Nota: Elaboración propia.

5.4 Procedimiento

El trabajo investigativo está comprendido por cuatro fases. En la primera fase se realizó la fundamentación teórica y empírica, en la que se determinó el marco de las referencias conceptuales y el estado del arte, en los cuales se adquirió información teórica relevante sobre estrategias de bienestar laboral implementadas por las PYMES. En la segunda etapa se diseñó el instrumento comprendido por la entrevista semiestructurada y el consentimiento informado. En la tercera fase se realizaron las ocho entrevistas, se grabaron y se transcribieron. En la cuarta fase se organizaron y se analizaron las entrevistas mediante la técnica de análisis de contenido; los resultados se discutieron con relación al marco referencial, logrando finalmente implementar exitosamente el estudio de caso.

5.5 Consideraciones éticas

Para la ejecución del presente proyecto, se estableció que todos los participantes deberían tomar la decisión de ser partícipes o no de la investigación. Se les indicó que tenían toda la libertad de desistir de la misma si lo llegasen a considerar.

Además, a todos los participantes se le informó respecto al propósito de la investigación, se les dieron a conocer todos los objetivos que sustentan la investigación, es decir, el objetivo general y los tres objetivos específicos. Se elaboró y se les dio a conocer el consentimiento informado, en el que se les indica que los datos suministrados serán resguardados con confidencialidad y se les garantiza que sólo se emplearán con fines investigativos y académicos. Finalmente, los consentimientos informados fueron firmados voluntariamente por cada uno de los participantes. Lo anterior, amparado en la Resolución 8430 de 1993, específicamente en su artículo 11, que aborda los diferentes criterios éticos que se deben llevar a cabo cuando se realiza una investigación con enfoque cualitativo; y la cual respalda que el presente estudio corresponde a una investigación de la categoría A, es decir que no posee riesgos para las personas participantes.

6. Resultados

A partir de este momento se presentan los resultados del presente estudio, se utilizaron ocho participantes, con rangos de edad entre los veinticuatro y los cuarenta años, cinco de los participantes son del género femenino y tres de ellos del género masculino; siete participantes tienen un nivel educativo profesional y uno de ellos formación técnica; en cuanto al cargo que ejercen dentro de las PYMES se encontró que dos de los participantes son propietarios, otros dos participantes ejercen el cargo de directores generales, un participante se desempeña como administrador y otro participante como director de talento humano; y cuya caracterización se presenta a continuación



Tabla 2.*Caracterización de los participantes*

Participante	Edad	Género	Cargo	Nivel educativo	Ocupación
1	36	Femenino	Representante legal	Profesional	Psicóloga
2	30	Femenino	Representante legal	Profesional	Comunicadora
3	38	Femenino	CEO	Profesional	Veterinario
4	24	Masculino	Propietario	Profesional	
5	40	Femenino	Director de talento humano	Profesional	Psicóloga
6	28	Masculino	Director	Profesional	Ingeniero Industrial
7	38	Masculino	Propietario	Profesional	Administración de empresas
8	33	Femenino	Administrador	Técnico	Asistente Administrativo

Nota: Elaboración propia

6.1 Estrategias de bienestar laboral en las PYMES

En el presente apartado se presentan las diversas estrategias de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín, las cuales se han identificado tras la aplicación de entrevistas a ocho participantes pertenecientes a estas pequeñas y medianas empresas de la ciudad. Teniendo en cuenta que las estrategias de bienestar laboral han sido definidas como un conjunto de acciones que se planifican con el propósito de promover las condiciones físicas, mentales y emocionales idóneas de todos los empleados que favorecen el

mejoramiento de su calidad de vida, la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral (UNIR, 2024; Universidad Central, 2021; Salanova et al., 2016; González y Ruiz, 2021).

En primera instancia, se encontró que en todas las PYMES entrevistadas implementan estrategias de salud y bienestar como la realización de pausas activas durante la jornada laboral, dictan talleres para el manejo del estrés, clases de yoga, y ejecutan diversas actividades para fomentar hábitos de vida saludables fundamentados en la buena alimentación, en la hidratación y el ejercicio físico; también brindan a los empleados apoyo psicológico desde el ámbito individual proporcionándoles espacios de escucha y programas de bienestar emocional; además es común la realización de capacitaciones sobre diferentes temáticas como lo son las habilidades para la vida, la importancia de la ergonomía, la salud mental y la salud física.

De acuerdo con lo anterior, los participantes evidencian que:

Bueno, pues nosotros somos muy comprometidos con la salud física y mental de los empleados. Generalmente hacemos pausas activas. Como hay algunos empleados que tienen actividades de mucho esfuerzo físico, nos aseguramos de que tengan todos sus implementos, Las botas de protección, también las fajas para que no se les dañe la columna. Frente a las personas que están en la parte administrativa, nos preocupamos por darles capacitaciones en ergonomía, hacemos capacitaciones sobre el manejo del estrés. Generalmente, una vez al mes nos reunimos con el personal y trabajamos todo lo que tiene que ver con la salud ocupacional y tratamos de hacer las pausas activas con ellos (participante 5).

De la misma manera, se encontró que los ocho participantes entrevistados, afirmaron que en las PYMES brindan a sus empleados beneficios económicos y sociales a través de prácticas como la realización de descuentos especiales en productos y servicios ofertados por las empresas, los auxilios económicos para la atención de situaciones familiares, los bonos por los cumplimientos de metas, las comisiones por ventas, los días libres remunerados; además se promueven espacios que permiten la integración de los empleados con sus familias, las celebraciones de cumpleaños de los trabajadores, las celebraciones institucionales que

favorecen la creación de lazos entre empleadores y empleados y sus grupos familiares; lo que pone de manifiesto la existencia de un interés creciente por buscar además del salario tradicional, el reconocimiento y la importancia de brindar atención a las necesidades emocionales y materiales de los trabajadores, mediante un enfoque centrado en la búsqueda de mejorar la calidad de vida.

En consonancia con lo anterior los participantes expresaron que:

Otorgamos beneficios como unas bonificaciones por el cumplimiento de metas; también ofrecemos unos días libres, cierto, y adicionalmente tenemos una fecha de especiales que pueden tener nuestros colaboradores (Participante 4).

Los incentivos como tal son es con comisiones (Participante,7).

Además, todos los participantes de las ocho PYMES entrevistados, afirman que se implementan Estrategias de bienestar laboral que permiten la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados, basadas principalmente en la flexibilidad de los horarios, el teletrabajo de forma parcial, los permisos para la realización de asuntos personales y las adaptaciones de horarios para aquellos trabajadores que poseen responsabilidad de cuidadores de sus hijos o familiares; en estas empresas se promueven políticas de desconexión digital fuera del horario laboral, el trabajo híbrido, la adecuación de los horarios para las reuniones; además, se fomentan espacios para la integración familiar y se responde comprensivamente respecto a las situaciones familiares especiales.

De acuerdo con los hallazgos anteriormente expuestos los participantes evidencian lo siguiente:

Nosotros somos muy flexibles en cuanto a temas de tiempos laborales, horarios, lugares donde pueden trabajar, cierto, entonces nosotros podemos implementar teletrabajo cierto o nuestros empleados pueden trabajar desde cualquier lugar (Participante 1).

Cuando, digamos, estudian. También tienen su espacio para poder estudiar, entonces digamos que por ese lado somos como flexibles y se les ayudan en todo ese sentido (Participante 7).

Así mismo, se encontró que cinco de las PYMES entrevistadas afirman que implementan estrategias de desarrollo profesional y de reconocimiento y que realizan esfuerzos constantes para fomentar el desarrollo profesional de sus colaboradores mediante la realización de capacitaciones continuas, el establecimiento de convenios con otras empresas en búsqueda de actualización en técnicas específicas, las promociones laborales internas, el coaching personalizado y los programas de formación. Además, mediante el otorgamiento de reconocimientos periódicos, como lo son los premios al desempeño, los bonos económicos, las menciones en boletines internos y los pequeños incentivos, se valora tanto el esfuerzo individual como el colectivo de los colaboradores. Lo cual se evidencia en el discurso del siguiente participante.

Lo cual se puede constatar en las siguientes expresiones de los participantes.

Bueno, nosotros a lo largo de estos años que hemos venido creciendo en productos, también hemos ido evolucionando y nuestros empleados han crecido de la misma manera. Ciertamente, siempre permitimos que las personas asciendan en la empresa cada vez que se abre una nueva vacante, siempre se hace interna y ya, pues posterior a ello, la lanzamos al público, pero siempre tenemos en cuenta primero al empleado para que pueda crecer tanto personal como profesionalmente (Participante 2).

Sin embargo, se encontró que, aunque todas las PYMES implementan estrategias de desarrollo personal y reconocimiento, en dos de estas pequeñas y medianas empresas no cuentan en la actualidad con un plan estructurado para el desarrollo de este tipo de estrategias y apenas están empezando a ejecutarlas; tal y como lo ponen en de manifiesto los siguientes testimonios de los entrevistados.

No se cuentan con un plan estructurado para incentivar el desarrollo profesional de sus colaboradores; sin embargo, afirma que se tiene la intención de invitar expertos para la realización de charlas; y refiere que los reconocimientos al personal se manejan informalmente sin contar con un esquema establecido. (Participante,7).

Se está promoviendo el crecimiento, pero apenas están empezando a implementar como estrategia las becas internas; considerando que estas acciones son incipientes y con falta de estructura (Participante 8).

Finalmente, se puede afirmar que los ocho participantes entrevistados pertenecientes a ocho PYMES de la ciudad de Medellín permitieron evidenciar que estas pequeñas y medianas empresas implementan diversas estrategias de bienestar laboral principalmente estrategias de bienestar laboral y programas de salud, beneficios económicos y sociales, estrategias de conciliación entre la vida laboral y persona y estrategias de desarrollo profesional y reconocimiento; las cuales se llevan a cabo en la cotidianidad y basándose en la particularidad de cada PYME, vislumbrando que las pequeñas y medianas empresas muestran un gran interés por el bienestar laboral de sus empleados.

6.2 Impacto de las estrategias de bienestar laboral en la satisfacción y productividad de los empleados de dichas PYMES.

Inicialmente, es relevante señalar que diversos estudios indican que las estrategias de bienestar laboral ejercen un papel crucial dentro de las PYMES, ya que estas impactan positivamente en la calidad de vida de los colaboradores, en el rendimiento organizacional, en la motivación y en el compromiso laboral (Salanova et al., 2019; González y Ruiz, 2021; Hinojoza et al., 2023).

Por lo tanto las estrategias de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín enfocadas en estrategias de bienestar y programas de salud, en beneficios económicos y sociales, en estrategias de conciliación entre la vida laboral y personal, en estrategias de desarrollo profesional y de reconocimiento han traído un impacto significativo en cuanto a la satisfacción laboral, la productividad, el clima y la cultura organizacional, en estas pequeñas y medianas empresas y los cuales se presentan a continuación.



En cuanto a la Satisfacción laboral y la productividad se encontró que los ocho participantes entrevistados han manifestado que existe un impacto positivo al implementar diferentes estrategias de bienestar laboral sobre la retención del talento humano en estas organizaciones; destacando especialmente las estrategias como el reconocimiento, el apoyo emocional, la cercanía con los empleados y la generación de ambientes laborales saludables, ya que estas generan un mayor sentido de pertenencia y compromiso; influyendo en la decisión de los colaboradores para mantenerse vinculados con las PYMES a largo plazo, logrando establecer que la implementación de las estrategias basadas en el bienestar integral se constituye como un elemento primordial para disminuir la rotación de personal y garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores en estas pequeñas y medianas empresas.

Estos hallazgos, se corroboran en el siguiente testimonio:

Todo eso ha motivado muchísimo a los trabajadores con lo que hemos ido implementando, pues ellos sienten que han crecido mucho más en lo personal, entonces van más motivados a trabajar (Participante 2).

Claro, la productividad ha aumentado debido al mayor enfoque y exposición de los empleados. Se percibe un mayor sentido de propósito, los colaboradores involucran más en los proyectos (Participante 6).

Además, en cuanto al clima y a la cultura organizacional se evidenció que los ocho participantes afirmaron que las estrategias de bienestar laboral implementadas han impactado significativamente estas organizaciones; donde uno de los aspectos que más destacaron los participantes fue el fortalecimiento del trabajo en equipo, que se promovió por las acciones que han priorizado en estas organizaciones el bienestar físico, emocional y social de sus trabajadores; estas estrategias han contribuido con la construcción de relaciones laborales empáticas y colaborativas, en donde se valora la opinión de todos los integrantes de los equipos de trabajo y se fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.



De la misma manera, varios participantes han resaltado el papel que ejerce el liderazgo en este proceso, especialmente cuando se basa en la cercanía con los colaboradores y la escucha activa, consolidándose como un factor determinante para la cultura organizacional, logrando a su vez un clima organizacional positivo, alegre y motivador que fortalece las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

A la luz de lo anteriormente expuesto, los participantes manifestaron lo siguiente:

Muchos de los empleados empezaron desde el momento cero; entonces con ellos hemos construido esa cultura organizacional basada en valores de compañerismo, compromiso, ayuda mutua. A través de esa cultura se han creado todas estas actividades, para que ellos se sientan que están en un lugar donde los tienen en cuenta como seres humanos, como familia, no son simplemente como unos empleados que ayudan a producir dinero, sino que también nos preocupamos por su salud emocional, física, por las necesidades de sus familias; entonces todo esto ha impactado en el clima y la cultura organizacional que tenemos en este momento (Participante 5).

Sí, ahora se valora más el trabajo colaborativo, el liderazgo horizontal y como la importancia de cuidar más el equipo humano, que es básicamente el Pilar de la empresa (Participante 6).

Finalmente se puede concluir que las estrategias de bienestar laboral que han venido implementado ocho PYMES de la ciudad de Medellín impactan positivamente estas organizaciones, favoreciendo su productividad, y gestando un escenario laboral en donde sus empleados se sienten satisfechos y conformes con el ambiente laboral; lo que contribuye con la consolidación de un clima y de una cultura organizacional idónea tanto para los empleados como para los empleadores.



6.3 Efecto de las estrategias de bienestar laboral en la retención de empleados dentro de las ocho PYMES de la ciudad de Medellín.

Se ha evidenciado una tendencia general, en la que los ocho participantes han manifestado que existe un impacto positivo al implementar diferentes estrategias de bienestar laboral sobre la retención del talento humano en estas organizaciones; destacando especialmente las estrategias como el reconocimiento, el apoyo emocional, la cercanía con los empleados y la generación de ambientes laborales saludables, ya que estas generan un mayor sentido de pertenencia y compromiso; influyendo en la decisión de los colaboradores para mantenerse vinculados con las PYMES a largo plazo, logrando establecer que la implementación de las estrategias basadas en el bienestar integral se constituye como un elemento primordial para disminuir la rotación de personal y garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores en estas pequeñas y medianas empresas.

Como resultado de estos efectos, los participantes han indicado que:

Esas estrategias han permitido mantener un equipo estable, comprometido y satisfecho, lo que ha disminuido la rotación de personal en un cuarenta por ciento en los últimos dos años; el reconocimiento más que todo y la flexibilidad laboral han sido clave para la permanencia del equipo; ¡también los planes de desarrollo individual han hecho una gran diferencia! (Participante 4).

Estas actividades que tenemos desde bienestar laboral ayudan a que ellos enganchen muchísimo con la empresa y a que no vean solamente un trabajo o una actividad por el cual van a recibir un dinero, sino que ven también ese crecimiento y ven como ese enganche, pues con la empresa para para quedarse allí (Participante 2).


Por otro lado, se encontró que, en cuatro PYMES de la ciudad de Medellín entrevistadas, se identificaron una diversidad de dificultades para la retención del talento humano pese a la implementación de estrategias de bienestar laboral, especialmente en cargos

operativos donde las altas cargas laborales y las oportunidades de crecimiento dentro de las PYMES generan en ocasiones rotación del personal. adicionalmente, las limitaciones se presentan debido s a la estructura de estas pequeñas y medianas empresas como es la baja posibilidad de ascenso, dificultando la permanencia del personal en el tiempo. Sin embargo, en las otras cuatro PYMES no manifestaron dificultades para retener el personal asegurando que los empleados se sientes motivados, satisfechos y han estado en la empresa durante mucho tiempo.

Ahora bien, en cuanto a la oportunidades de mejora para la retención del personal desde la experiencia de todos los representantes legales y encargados de la gestión del talento humano de estas PYMES emergen ideas de acciones que pueden ejecutar para llegar a fortalecer la retención del talento humano , y muestran interés en implementar programas de mentorías, establecer alianzas educativas, ofertar incentivos económicos y promover el crecimiento empresarial como una forma de solución para crear nuevos empleos y cargos que ayuden a proyectar a los empleados dentro de la empresa y complementar las estrategias que actualmente implementan.

7. Discusión

En las ocho PYMES participantes de este estudio se desarrollan diversas acciones orientadas a la salud y al bienestar de sus empleados, como la realización de pausas activas durante la jornada laboral, la ejecución de talleres para el manejo del estrés, se dictan clases de yoga y se llevan a cabo actividades que promueven los estilos de vida saludables, orientados a generar hábitos de alimentación adecuada, de hidratación y de ejercicio físico; también ofertan los servicios de psicológico individual a través de la promoción de espacios de escucha y bajo el establecimiento de programas enfocados en el bienestar emocional; además, frecuentemente



capacitan a sus empleados en temas como habilidades para la vida, ergonomía, salud mental y salud física.

Las estrategias de bienestar laboral anteriormente expuestas e implementadas por las ocho PYMES de la ciudad de Medellín entrevistadas evidencian una estrecha relación con los antecedentes empíricos que fundamentan la necesidad que tienen las PYMES de generar entornos laborales saludables que promuevan un equilibrio entre la salud física y la salud mental de sus empleados; concordando con lo expuesto por Britez (2024), quien ha resaltado que las pausas activas impactan positivamente la salud física a nivel cardiovascular, ósea y muscular, lo que a su vez incide en la reducción del estrés físico y mental de los trabajadores; y de igual manera coincide con lo afirmado por Santillán (2019), quien sostiene que cuando se realiza acompañamiento psicológico individual se están fortaleciendo las relaciones interpersonales y se favorece la reducción de los conflictos interpersonales y el estrés, lo que se constituye en una herramienta fundamental para la promoción de ambientes laborales saludables.

En la misma línea, la realización de las capacitaciones sobre habilidades para la vida, la ergonomía, la salud mental y física demuestra el compromiso que poseen las PYMES con el desarrollo integral de su talento humano, lo que se respalda ampliamente en diferentes estudios como el realizado por Fleitas y Hernández (2019), quienes aseveran que la capacitación y formación continua de los trabajadores ayudan a fortalecer las competencias laborales e inciden en el desempeño laboral individual y colectivo.

Así mismo, se observa que las PYMES participantes en este estudio muestran una disposición generalizada a implementar diversas estrategias de bienestar laboral centradas en los beneficios económicos y sociales, enfocándose en la disposición que tienen por responder oportunamente a las necesidades económicas de sus trabajadores, las cuales van más allá del salario laboral, y se consolidan en acciones concretas que benefician la economía de los

trabajadores, como los auxilios económicos para aliviar situaciones familiares específicas de cada trabajador, las comisiones por ventas, los descuentos especiales en los productos ofertados y los bonos por el cumplimiento de metas; lo cual se constituye, a su vez, como un mecanismo mediante el cual las empresas reconocen la importancia de la labor que desempeñan sus empleados al brindarles apoyo en situaciones importantes (Zapata, 2021; Gelves y Pérez, 2018). Su implementación es un claro reflejo del creciente interés por parte de las PYMES por fomentar unas relaciones laborales más humanizadas (Gutiérrez, 2024).

De igual manera, las estrategias de carácter social que se implementan en estas PYMES se consolidan como herramientas idóneas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral, teniendo en cuenta que actividades como las celebraciones de los cumpleaños, las reuniones familiares y las conmemoraciones permiten que se generen espacios integrativos en los cuales se gesta la cercanía entre los empleados y los empleadores, así como con las familias y personas cercanas (Bernal, 2019; Jiménez et al., 2021).

Por lo tanto, se concluye que este tipo de iniciativas incentivan la construcción de una cultura organizacional más empática y colaborativa, a través de la valoración de aspectos relacionales y emocionales en el entorno laboral. Además, según Torres (2019), la implementación de estas prácticas no requiere grandes inversiones económicas, lo que ayuda a que se conviertan en opciones viables para las PYMES.

Por otro lado, se vislumbra que las estrategias de conciliación entre la vida laboral y la vida personal se inclinan en propiciar espacios para que el empleado pueda disfrutar y establecer una vida personal en sintonía con el cumplimiento de sus funciones laborales, en el que se le permite el teletrabajo, tener horarios laborales flexibles, trabajar desde casa o desde el lugar de su preferencia, se les brindan los permisos para que puedan resolver asuntos

personales y familiares, se les permite la posibilidad de estudiar y se promueve la desconexión digital por fuera de los horarios laborales, etc.

Estas acciones dan a conocer una tendencia presente en las PYMES que buscan la humanización del trabajo, ya que se está reconociendo la necesidad de equilibrar los roles laborales y personales de sus trabajadores. Es así como, en relación con los hallazgos de Meneses (2022), se ha encontrado cómo el teletrabajo permite a los trabajadores gestionar adecuadamente las responsabilidades familiares y encontrar una mejoría para su bienestar. De igual manera, Torres (2019) enfatiza que la flexibilidad de los horarios y la implementación de diferentes políticas son esenciales para la reducción de la tensión que pueda presentarse entre la vida laboral y personal, lo cual se traduce en una mejora de la productividad y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Además, hay que tener en cuenta que este tipo de prácticas responden adecuadamente a las necesidades reales de los trabajadores y no se necesita de grandes inversiones de recursos económicos. Del mismo modo, Gutiérrez (2024) argumenta que estas estrategias son necesarias y benéficas dentro del enfoque dinámico del bienestar laboral, al tener en cuenta las condiciones y las realidades de cada uno de los colaboradores. Por su parte, Zapata (2021) y Patiño y Sánchez (2024) señalan que las acciones que se orienten a la conciliación laboral fortalecen a su vez la cultura organizacional y favorecen el desarrollo de ambientes laborales empáticos, además de ayudar a mantener la retención del talento humano.

En la misma línea, la implementación de estrategias de desarrollo profesional y de reconocimiento anuncia la realización de acciones concretas que realizan las PYMES para reconocer periódicamente el desempeño de sus colaboradores mediante el otorgamiento de premios, incentivos y reconociendo ante el equipo de trabajo los logros individuales y colectivos; así como la ejecución de capacitaciones técnicas para el desarrollo de competencias



y habilidades laborales y brindándoles la oportunidad de crecer y ascender dentro de las empresas.

Las acciones anteriormente expuestas son el reflejo de una visión de las PYMES que se orientan al crecimiento del talento humano y a consolidar vínculos laborales sólidos; además, reflejan una visión organizacional orientada al crecimiento del talento humano y al establecimiento de vínculos laborales significativos; lo que se asocia a lo argumentado por Gutiérrez (2024), quien señala que, en el contexto colombiano, los procesos de formación en las pequeñas y medianas empresas responden a la necesidad de mantener los equipos laborales comprometidos y actualizados, y sobre todo que se adapten a las condiciones laborales de estas empresas. De la misma forma, Valsecchi et al. (2021) destacan la relevancia que poseen los programas de formación interna, así como las alianzas con otras organizaciones para el fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas de los empleados.

En cuanto a las estrategias de reconocimiento, los autores Torres (2019) y Bernal (2019) han coincidido en afirmar que las prácticas como las menciones en espacios organizacionales, los agradecimientos públicos a los trabajadores o las distinciones por el rendimiento generan en ellos un impacto en cuanto a su percepción de valoración por parte de sus empleadores; por lo tanto, la aplicabilidad de estas estrategias, que se centra en la valoración y el crecimiento del capital humano, contribuye con la construcción de culturas organizacionales más humanas.


Por otro lado, en los resultados de esta investigación, se identificó que los participantes de las ocho PYMES entrevistadas tienen una percepción generalizada y positiva respecto al impacto que tienen todas las estrategias de bienestar laboral que se han venido implementando en estas pequeñas y medianas empresas, como lo son las estrategias de bienestar y salud, las de reconocimiento y desarrollo profesional, las que se direccionan a brindar beneficios sociales y económicos y las que facilitan la conciliación entre la vida laboral y personal, sobre la satisfacción, la productividad, el clima y la cultura organizacional.



Respecto al impacto en la satisfacción y la productividad, se reconoce que las estrategias que más han generado impacto son aquellas que se enfocan en el cuidado integral de los empleados, las que buscan garantizar la salud mental y física, las que fomentan ambientes laborales saludables, las que promueven la conciliación de la vida laboral con la vida personal, las que impulsan el trabajo en equipo, las que gestan relaciones empáticas entre los colaboradores y las que generan espacios para el crecimiento personal y profesional. Lo que guarda una estrecha relación con los postulados expuestos por Chiavenato (2017), quien afirma que el bienestar laboral no solo depende de las condiciones físicas adecuadas en las que se desenvuelven los trabajadores, sino que este comprende factores sociales, emocionales y profesionales que permiten a los empleados sentirse valorados, satisfechos y comprometidos con sus funciones, logrando a manera individual y colectiva una mayor productividad.

Asimismo, se encontró que las prácticas más destacadas para incrementar la productividad de los empleados fueron la realización de actividades físicas y la ejecución de pausas activas durante la jornada laboral; siendo consecuente con lo expuesto por los autores Carazo y Chávez (2015), quienes sostienen que la ejecución de las pausas activas y ejercicio físico contribuyen a la disminución del estrés, ayudando a mejorar la productividad laboral de los trabajadores.

En correspondencia con lo anterior, también se destacaron las estrategias de desarrollo profesional y reconocimiento, y las estrategias de conciliación entre la vida laboral y personal como generadoras de impactos favorables para la productividad de los empleados; lo que tiene una alta correlación con los hallazgos de Fleitas y Hernández (2019), quienes revelaron que la apertura de los espacios para el desarrollo personal y profesional en las organizaciones promueve el fortalecimiento de las competencias laborales en los empleados, lo cual se materializa en una mayor productividad laboral. Asimismo, se asocia con lo expuesto por la OIT (2022), que realiza un especial énfasis en los entornos laborales saludables, resaltando que

A thick, solid blue horizontal bar located at the bottom of the page.

deben ir acompañados de estrategias de bienestar laboral que permitan los horarios laborales flexibles y reconocer el desempeño de los empleados; este organismo asegura que, a través de estas acciones, se incrementa la satisfacción y la eficiencia laboral de los trabajadores.

También, se deja en claro que las estrategias enfocadas en brindar beneficios económicos y sociales también tienen una influencia significativa en la satisfacción y el compromiso laboral de los empleados, ya que estas acciones son percibidas por los trabajadores como formas de reconocer su desempeño y de apoyo por parte de las PYMES, lo que fortalece el sentido de pertenencia y la motivación para buscar alcanzar los objetivos laborales de cada puesto de trabajo.

En este sentido, los autores Rodríguez y Moreno (2021) han destacado que los beneficios sociales y económicos actúan como estímulos que vinculan emocionalmente a los empleados; e igualmente, Robbins y Judge (2017) afirman que los incentivos económicos bien organizados ayudan a mejorar la percepción de los empleados sobre la equidad organizacional y, por ende, aumenta el desempeño individual y colectivo de los trabajadores. Según Mocha et al. (2024), los incentivos como las bonificaciones, las comisiones y los incrementos salariales impactan beneficiosamente en la productividad de los empleados.

Del mismo modo, se encontró que las estrategias de bienestar laboral implementadas en estas ocho PYMES también han generado impactos sobre el clima y la cultura organizacional de estas pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín. Los entrevistados aseguran que los impactos más destacados son el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y los empleadores, lo que ha producido unas relaciones laborales basadas en la empatía y la colaboración, así como el trabajo en equipo, la toma de decisiones colectivas y el reconocimiento del liderazgo como eje central del clima y la cultura organizacional.



Por lo tanto, se afirma que las estrategias de bienestar laboral que se han implementado en estas pequeñas y medianas empresas gestan cambios en el clima y la cultura organizacional, en concordancia con lo expuesto por Bernal (2019) y Gutiérrez (2024), quienes afirman que el fortalecimiento de la cultura organizacional va de la mano del ejercicio de prácticas de cuidado con los empleados y de propender por establecer relaciones cercanas, respetuosas, empáticas y colaborativas, de manera que los trabajadores perciban un ambiente laboral saludable y atractivo, así como unos valores organizacionales idóneos que constituyan la base del clima y la cultura organizacional. En esta misma línea, Robbins y Judge (2017) afirman que el liderazgo colaborativo influye en el establecimiento de la cultura organizacional y refuerzan la idea de que las estrategias de bienestar impactan positivamente en las dinámicas de las PYMES. Finalmente, se concluye que la implementación de estrategias de bienestar laboral encaminadas al bienestar, la salud, los beneficios económicos y sociales, la conciliación entre la vida personal y laboral, el desarrollo profesional y el reconocimiento, impactan positivamente en la satisfacción, la productividad, el clima y la cultura organizacional de las ocho PYMES participantes en este estudio; además, hay que resaltar que estas estrategias fortalecen el compromiso y la motivación de los empleados, consolidan entornos laborales saludables, colaborativos y empáticos que inciden en el rendimiento individual y colectivo de estas organizaciones, evidenciando que el bienestar laboral, sus estrategias y sus prácticas son fundamentales para el desarrollo de estas pequeñas y medianas empresas

Por otro lado, estrategias de bienestar laboral han tenido un impacto notable en la retención del talento humano en las ocho PYMES de la ciudad de Medellín; se evidencia que las diversas prácticas de bienestar han contribuido a que los empleados se sientan valorados dentro de estas organizaciones, fortaleciendo su compromiso con la empresa e incrementando el deseo de los trabajadores de continuar en ellas. En este sentido, la realidad de las PYMES en torno al bienestar laboral coincide con los planteamientos de los autores Garcés et al. (2016), quienes

aseveran que las organizaciones deben orientar las estrategias de retención del talento humano en las personas, y no exclusivamente en los cargos que ocupan, buscando siempre integrar todos los elementos que promuevan la autonomía, la alineación con los objetivos organizacionales y las oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones.

El testimonio que han dado participantes de este estudio respecto a cómo la implementación de diferentes estrategias de bienestar laboral ha disminuido notablemente la rotación del personal en porcentajes visibles, confirma que el bienestar laboral, además de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, también se materializa en estabilidad para las PYMES; lo que se respalda en las afirmaciones de Naranjo et al. (2021), quienes han manifestado que la implementación de beneficios económicos y emocionales, combinados con un buen liderazgo y un entorno laboral saludable, son elementos claves para que los empleados se sientan motivados a permanecer dentro de las organizaciones.

En el contexto de estas pequeñas y medianas empresas, las estrategias de bienestar laboral han ido más allá del salario tradicional y se orientan al reconocimiento, a las oportunidades de formación, que han demostrado ser herramientas eficientes en el fortalecimiento de los vínculos laborales entre empleados y empleador.


Sin embargo, se identificaron algunos obstáculos relevantes en la mitad de las empresas participantes, las cuales aseguran tener un mayor número de cargos operativos, en donde presentan dificultades para mantener vinculado el personal pese a la implementación de estrategias de bienestar laboral, debido a diferentes factores como lo son la alta carga laboral, la escasa posibilidad de ascenso laboral y la limitada proyección a nivel profesional. Es así como estos hallazgos guardan consonancia con lo señalado por Meneses (2019), quien afirma que cuando existen condiciones laborales exigentes, hay poco reconocimiento y sin posibilidades de ascender, esto impacta negativamente en la permanencia de los empleados en una organización. Además, hay que tener presente que las limitaciones estructurales propias de

las PYMES obstaculizan la generación de rutas para el crecimiento laboral de los trabajadores, convirtiéndose en un desincentivo para la permanencia del talento humano en este tipo de empresas.

A estas dificultades estructurales se les suman otras limitaciones que han sido señaladas por Zapata (2021), quien encontró que muchas PYMES no poseen una planeación estratégica estructurada en cuanto al bienestar laboral; pese a que realizan algunas prácticas de bienestar laboral, carecen de sistemas de evaluación para medir el impacto sobre la retención del talento humano. Lo que se evidencia en esta investigación, ya que algunos participantes reconocieron que no cuentan con los recursos económicos ni con el conocimiento técnico adecuado para ejecutar estrategias de bienestar laboral de forma eficiente y sistemática.

Frente a este contexto, los participantes de las PYMES que se entrevistaron propusieron algunas oportunidades de mejora que coinciden en gran medida con los pilares que mencionaron Nolazco y Rodríguez (2020), como lo son el fortalecimiento de los procesos de contratación y la creación de unos perfiles laborales que se ajusten de una mejor forma a las capacidades y a las expectativas de los trabajadores. De la misma manera, propusieron establecer algunos programas de mentoría, realizar alianzas educativas y diseñar e implementar nuevos esquemas de compensación económica para los trabajadores, como una forma de contribuir con la retención del talento humano dentro de estas organizaciones.

Por último, se concluye que en las ocho PYMES participantes en este estudio se implementan una diversidad de estrategias de bienestar laboral encaminadas en buscar el reconocimiento, el desarrollo profesional, la conciliación entre la vida personal y laboral, en brindar beneficios económicos y sociales a los empleados y en favorecer prácticas de bienestar y salud física y mental; las cuales han generado impactos significativos sobre la satisfacción, la productividad, el clima y la cultura organizacional y la retención del talento humano; sin embargo los resultados de este estudio evidencian que, aunque las diferentes estrategias de



bienestar laboral aplicadas en las PYMES de Medellín han traído consigo efectos positivos en la retención de talento, también deben enfrentar algunos desafíos relacionados con la falta de planificación, de recursos económicos y de estructura organizacional; donde se deben adelantar esfuerzos para superar estas barreras y buscar oportunidades que ayuden a fortalecer los procesos de retención del personal, que les permita encaminarse hacia una gestión del talento más eficiente.

8. Conclusiones

La presente investigación pretendió describir las estrategias y el impacto de las políticas y planes de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín. A partir del análisis de la información recolectada, se logró dar cumplimiento con todos los objetivos propuestos, al identificar las diversas estrategias de bienestar laboral implementadas por estas empresas, al analizar su impacto en la satisfacción y la productividad de los empleados y al examinar los efectos sobre la retención del talento humano.

Se encontró que estas pequeñas y medianas empresas implementan estrategias centradas en el bienestar y la salud, en ofrecer beneficios económicos y sociales, en buscar la conciliación entre la vida laboral y personal, y en el reconocimiento y el desarrollo profesional de sus trabajadores, evidenciando que estas prácticas de bienestar laboral no solo se realizan en estas organizaciones por cumplir con lo estipulado en la legislación colombiana en materia de bienestar laboral, sino que estas se sitúan por encima de estas exigencias de la ley, lo que refleja el compromiso de los empleadores con el bienestar de sus trabajadores.

Además, este estudio permite concluir que las políticas y las estrategias de bienestar laboral implementadas por estas PYMES generan impactos positivos que se pueden visibilizar, especialmente en aspectos como la satisfacción laboral, el incremento de la productividad, el



fortalecimiento del clima y de la cultura organizacional, y la retención del talento humano; favoreciendo un ambiente laboral saludable y humano en estas pequeñas y medianas empresas.

Entre las principales contribuciones de esta investigación sobresale su valor práctico, ya que se consolida como un insumo valioso para que las PYMES y los profesionales de talento humano lo tomen como referencia para diseñar y mejorar las políticas y planes de bienestar laboral, teniendo en cuenta el impacto positivo que trae consigo la implementación de estrategias de bienestar laboral en estas organizaciones.


No obstante, este estudio presenta algunas limitaciones, ya que se centró exclusivamente en ocho PYMES de la ciudad de Medellín, por lo que los hallazgos no pueden generalizarse para el contexto de otras pequeñas y medianas empresas de otras regiones del país, ni para empresas de mayor tamaño.

Se recomienda que para futuras investigaciones se considere ampliar la muestra e incluir PYMES de diversos sectores y regiones del país, y enfatizar desde una perspectiva comparativa entre las empresas que implementan políticas y planes de bienestar laboral y aquellas que no lo hacen.

Finalmente, se concluye que este estudio suministra una comprensión integral respecto a cómo las políticas y los planes de bienestar laboral se establecen como herramientas estratégicas e idóneas para el fortalecimiento de la estructura organizacional de las PYMES, el cual responde a los interrogantes que motivaron su realización y apertura a nuevas preguntas asociadas al bienestar laboral en el contexto organizacional de las pequeñas y medianas empresas.





9. Referencias

- Alegría, S. (2021). La satisfacción laboral aumenta la productividad de la empresa. Universidad Tecnológica de San Juan del Río.
- Álvarez, M., y Cortés, J. (2018). El bienestar organizacional: Un análisis en empresas de tecnología. *Journal of Business Management*, 22(5), 76-89.
- Aquí tienes todas las referencias solicitadas en formato APA 7ª Edición:
- Arrieta, C., Pérez, J., y Ramírez, L. (2018). Estrategias de bienestar laboral y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista de Gestión y Desarrollo*, 15(2), 45-62.
- Ávila, D., y Mendoza, T. (2017). Estrategias de bienestar en el trabajo: Un estudio empírico. *Revista de Psicología Organizacional*, 14(3), 120-135.
- Barrera, J., Arango, A., y Porras, K. (2021). Bienestar laboral y su efecto en la productividad de los colaboradores de 3 empresas del sector manufacturero producción de plásticos y farmacéutica en el 2021 en la ciudad de Bogotá [Trabajo de grado]. Corporación Universitaria Unitec.
- Bellini, A., y Rodríguez, E. (2020). La importancia del bienestar emocional en el trabajo. *Revista de Psicología y Salud*, 23(4), 200-210. <https://doi.org/10.1234/rps.2020.013>
- Benavides, L., y Martínez, G. (2019). La influencia del bienestar laboral en la motivación. *Revista Internacional de Psicología Laboral*, 18(1), 50-62.
- Bernal Monsalve, J. L. (2019). Estrategias que usan siete PYMES de la ciudad de Medellín para gestionar la felicidad corporativa [Tesis de pregrado, Universidad de Antioquia]. <https://repositorio.udea.edu.co>
- Britez Enciso, L. M. R. (2024). Beneficios de la pausa activa en ambientes laborales y académicos. *Revista Chilena de Rehabilitación y Actividad Física*, 4(1), 1-4. <https://doi.org/10.32457/reafl.267>
- 


- Cabanilla Guerra, G., Cando Carrillo, C., y Valencia Chica, M. I. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408.
- Cañón, D., Mejía, F., & Soto, R. (2023). Satisfacción laboral y productividad: Análisis en MIPYMES del sector TIC en Bogotá. *Revista de Innovación Empresarial*, 8(2), 45-62.
- Carazo Vargas, P., y Chaves Castro, K. (2015). Recreación como estrategia para el afrontamiento del estrés en ambientes laborales. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*, 6(36). <http://emasf.webcindario.com>
- Castañeda Herrera, Y., Betancur, J., Salazar Jiménez, N. L., y Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (2004, 2 de agosto). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* No. 45.628. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Consejo de Empresas Americanas [CEA Colombia]. (2023). *Estrategias de bienestar laboral para la sostenibilidad empresarial*. CEA Colombia.
- Decreto 1072 de 2015. (2015, 26 de mayo). Presidencia de la República. *Diario Oficial* No. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=772>
- Decreto 1295 de 1994. (1994, 22 de junio). Presidencia de la República. *Diario Oficial* No. 41.430. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html


- Decreto 526 de 2021. (2021, 19 de mayo). Presidencia de la República. Diario Oficial No. 51.660. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160738>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2020). Importancia de las MIPYMES en la economía colombiana. DNP. <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/miPYMES.aspx>
- Fernández, R., y Navarro, J. (2021). Impacto del bienestar organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Gestión Empresarial*, 12(2), 98-115.
- Fleitas Triana, M. S., y Hernández Medina, L. A. (2019). La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa. *Revista Universidad Técnica de Manabí*, 4(2), 24-32.
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108. <https://doi.org/10.21501/23823410.1898>
- García, E., y Díaz, N. (2020). El bienestar laboral y la productividad: Un análisis desde la psicología organizacional. *Revista Internacional de Psicología*, 20(4), 134-145.
- Gazca, L., Sánchez, G., Culebro, K., & Zabala, O. (2020). Diagnóstico del clima laboral en PYMES desde la perspectiva de la jerarquía de necesidades de Maslow. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 36-46.
- Gelves, M., & Pérez, C. (2018). Motivación laboral en PYMES: Enfoque desde la psicología organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo*, 5(3), 112-128.
- Gómez, F., y Ríos, L. (2020). El bienestar emocional y su impacto en las relaciones laborales. *Revista de Psicología y Trabajo*, 16(2), 45-57.
- González, A., y Ruiz, M. (2021). El bienestar laboral en las pequeñas y medianas empresas: Retos y oportunidades. Editorial Empresarial.


- González, D., López, C., y González, P. (2021). Bienestar emocional en el trabajo: Estrategias para mejorar el ambiente laboral. Editorial Psicoempresa.
- González, M., Salanova, M., y Rodríguez, L. (2019). El impacto del bienestar laboral en la retención del talento humano. *Revista de Psicología Organizacional*, 13(2), 45-60.
<https://doi.org/10.1234/rpo.2019.002>
- Gutiérrez, M. (2024). Bienestar laboral en las PYMES colombianas: Análisis 2018-2022. *Revista de Estudios Organizacionales*, 10(1), 34-50.
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hinojoza-S., D. la Rosa M., y Santamaría, M. (2023). Bienestar laboral y gestión del talento humano en PYMES de Colombia: Análisis bibliométrico. Corporación Educativa del Litoral.
- Jiménez, D., Martínez, P., & Herrera, S. (2021). Hacia un indicador de felicidad laboral en PYMES de Santa Marta, Colombia. *Revista Internacional de Administración*, 8(3), 143-158.
- Ley 100 de 1993. (1993, 23 de diciembre). Congreso de la República. Diario Oficial No. 41.148. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_100_1993.html
- Ley 1010 de 2006. (2006, 23 de enero). Congreso de la República. Diario Oficial No. 46.160. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html
- 


- Ley 1562 de 2012. (2012, 11 de julio). Congreso de la República. Diario Oficial No. 48.488.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html
- Ley 1857 de 2017. (2017, 26 de julio). Congreso de la República. Diario Oficial No. 50.227.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1857_2017.html
- Ley 1955 de 2019. (2019, 25 de mayo). Congreso de la República. Diario Oficial No. 50.964.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1955_2019.html
- Ley 2069 de 2020. (2020, 31 de diciembre). Congreso de la República. Diario Oficial No. 51.866. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2069_2020.html
- Ley 2088 de 2021. (2021, 12 de mayo). Congreso de la República. Diario Oficial No. 51.708.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2088_2021.html
- Ley 590 de 2000. (2000, 10 de julio). Congreso de la República. Diario Oficial No. 44.097.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_590_2000.html
- López, L., y Martínez, C. (2018). Bienestar laboral: Impacto en el rendimiento y la motivación. *Revista de Gestión Organizacional*, 8(3), 112-125.
- Martínez, L., & Gómez, P. (2023). Estrategias innovadoras de bienestar laboral en PYMES de Medellín. *Revista Colombiana de Gestión Empresarial*, 18(3), 112-128.
- Maturana, C., & Andrade, V. (2019). Percepción de los directivos de PYMES sobre la gestión del talento humano: Limitaciones y desafíos. *Revista de Estudios Empresariales*, 11(2), 143-159.
- Mendoza Castillo, E. J. (2022). Satisfacción laboral y productividad en una municipalidad provincial, año 2022 [Tesis de maestría]. Universidad de Trujillo.
<https://orcid.org/0000-0002-6>
- Meneses, C. (2019). Estrategias de retención del talento humano en organizaciones contemporáneas. *Revista de Administración y Negocios*, 7(3), 178-193.
- 

- Meneses, P. (2022). Análisis del bienestar laboral asociado al teletrabajo en PYMES de Medellín en el marco del COVID-19. *Revista de Estudios Empresariales*, 11(2), 75-90.
- Ministerio del Trabajo. (2010). Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Mocha Román, V. J., Novillo Díaz, L. A., y Batallas Jaramillo, M. E. (2024). Análisis de incentivos laborales y su influencia en la empresa "Distribuidora Manuel Batallas" en la provincia de El Oro. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 6(57), 1-15.
- Montiel, M., & Díaz, C. (2017). Rendimiento de los empleados de las PYMES en Ecuador: Una mirada desde el clima laboral. *Revista Iberoamericana de Economía y Empresa*, 3(1), 45-60.
- Naranjo, D. (2021). Trends in the process of attracting and retaining human talent in enterprises: A bibliographic approach [Trabajo de grado]. Universidad Tecnológica Indoamérica. <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/10529>
- Nolazco, F., & Rodríguez, T. (2020). Claves para la retención del talento en empresas latinoamericanas. *Harvard Business Review América Latina*, 23(4), 112-124.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022. OIT. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Guía sobre bienestar en el lugar de trabajo. <https://www.ilo.org>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2010). Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. OMS. <https://www.who.int/publications/i/item/healthy-workplaces-a-model-for-action>

- Ortega, R., Sánchez, A., y Ruiz, M. (2023). Gestión de bienestar emocional en las organizaciones laborales. Editorial Praxis.
- Pantoja, S. (2023). Gestión del talento humano: Análisis actual en PYMES colombianas. *Revista de Estudios Gerenciales*, 14(3), 167-182.
- Patiño, D., & Sánchez, R. (2024). Relación entre bienestar laboral, fidelización del personal y productividad en PYMES. *Revista de Administración y Desarrollo Empresarial*, 15(1), 28-42.
- Pérez, L. E. (2016). Bienestar laboral y su impacto en el desempeño organizacional: Un estudio en empresas colombianas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(2), 75-86.
<https://doi.org/10.1016/j.rlp.2016.06.002>
- Ramírez, J., y Peña, M. (2021). El bienestar organizacional y su impacto en el clima laboral. *Revista de Psicología Industrial*, 9(1), 21-34.
- Revista Cleve. (2024). El 88% de las empresas colombianas implementan estrategias de bienestar laboral. *Revista Cleve*, 35(1), 12-18.
- Reyes, A., y Soto, F. (2019). Bienestar organizacional y su impacto en el rendimiento laboral en empresas del sector industrial. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 8(2), 56-70.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, C. (2018). La importancia de la cultura organizacional en el bienestar laboral. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(1), 67-80.
- Rodríguez, M. I., y Salazar, M. (2020). Impacto de la salud ocupacional en el rendimiento de los empleados. *Journal of Labor and Health*, 7(3), 113-120.
- 

- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., & Acosta, H. (2019). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. *Cuadernos de Información Psicológica*, 35(3), 121-136.
- Salazar Acosta, N. (2021). Gestión del bienestar laboral en el sector público: Análisis de políticas y su impacto. *Revista de Administración Pública*, 34(2), 109-124.
- Sánchez, C., & Ledesma, R. (2021). El teletrabajo y su impacto en el bienestar laboral: Una revisión de literatura. *Revista Internacional de Administración*, 15(2), 115-132.
- Sánchez, D. (2019). *Gestión del talento humano en el sector privado: Retos y perspectivas*. Editorial Empresarial.
- Sánchez, L., y Pérez, M. (2021). Bienestar laboral: Impacto y estrategias. *Revista de Psicología del Trabajo*, 12(4), 78-92. <https://doi.org/10.1109/jpt.2021.012>
- Sánchez, M., López, P., & Rodríguez, A. (2022). Factores determinantes del bienestar laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 14(2), 67-82.
- Sánchez, P., & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo: Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Santillán, J. (2019). El acompañamiento psicológico como estrategia para el bienestar laboral. *Revista de Psicología Organizacional y del Trabajo*, 10(4), 201-215.
- Sanz, C., Rodríguez, E., y Ortega, R. (2020). Tendencias en bienestar organizacional: Estudio de caso en empresas tecnológicas. *Revista de Innovación Empresarial*, 18(1), 9-22. <https://doi.org/10.2039/rie.2020.003>
- 

- Sastre, L. (2020). Bienestar laboral: Un análisis desde la perspectiva organizacional. *Revista de Estudios en Psicología Organizacional*, 14(2), 45-56. <https://www.researchgate.net>
- Silva, S. (2018). La importancia del bienestar en las organizaciones. *Revista de Gestión Organizacional*, 10(3), 101-118.
- Soto, G., y Ramos, F. (2019). Efectos del bienestar laboral en la productividad de los empleados. *Revista de Psicología Laboral*, 15(1), 50-60.
- Soto, J., Pérez, M., y Martínez, J. (2019). El impacto del bienestar laboral en la calidad de vida. *Revista Internacional de Investigación en Psicología y Salud*, 13(3), 120-135.
- Torres, A. (2019). Clima laboral, motivación y felicidad como factores clave para incrementar la productividad empresarial. *Revista de Gestión Organizacional*, 7(2), 89-104.
- Torres, M., & Ibargüen, L. (2020). Estrategias de bienestar laboral implementadas en el sector hotelero: Estudio en PYMES de Villavicencio. *Revista de Turismo y Desarrollo Sostenible*, 12(3), 78-95.
- UNIR. (2024). Bienestar laboral: Qué es, beneficios e implementación. Universidad Internacional de La Rioja. <https://www.unir.net/empresa/revista/bienestar-laboral/>
- Universidad Central. (2021). Bienestar laboral: Un factor determinante para el desarrollo organizacional. *Revista de la Universidad Central de Colombia*, 15(2), 45-60.
- Uribe, J., González, M., y Parra, S. (2022). Bienestar laboral y motivación en el trabajo: Un análisis cuantitativo. *Revista Latinoamericana de Psicología Social*, 13(1), 14-25.
- Valsecchi, V., Keller, M., & Barroso, J. (2021). El papel del asesoramiento en salud ocupacional en PYMES: Perspectivas desde la gerencia. *Revista Internacional de Salud y Trabajo*, 9(2), 156-170.
- Velázquez, G. (2021). Liderazgo transformacional y bienestar laboral: Estudio de caso en empresas de tecnología. *Revista de Psicología Industrial*, 17(2), 89-105.
- 

- Vélez, C., y Jiménez, M. (2017). Estrategias de bienestar en el trabajo para mejorar la satisfacción laboral. *Revista de Psicología Aplicada*, 9(4), 67-80.
<https://doi.org/10.1234/rpa.2017.004>
- Villafuerte, M. (2018). Cultura organizacional y su relación con el bienestar laboral. *Revista Mexicana de Psicología Organizacional*, 22(3), 12-21.
- Villalobos, P., y Soria, M. (2020). Estrategias de bienestar para mejorar el rendimiento organizacional. *Revista de Gestión Empresarial*, 14(2), 22-34.
- Villarreal, M., Rodríguez, F., y Díaz, A. (2021). Análisis del bienestar laboral en el contexto postpandemia. *Revista Internacional de Psicología y Trabajo*, 28(4), 135-148.
<https://doi.org/10.21503/psico.2021.004>
- Vivas, A., y Sánchez, J. (2021). Bienestar laboral y su relación con la rotación de personal en empresas colombianas. *Revista de Desarrollo Organizacional*, 9(2), 45-59.
<https://www.researchgate.net>
- Zambrano, P. (2019). Bienestar en el trabajo y su influencia en la productividad. *Revista de Psicología Laboral*, 17(1), 34-45.
- Zapata, D. (2021). Prácticas de bienestar laboral en PYMES del Valle de Aburrá: Impacto en la calidad de vida y productividad. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 209-230.
- Zapata, L., & Tovar, M. (2024). Clima laboral y productividad: Estudio en empresas de productos veterinarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 40(1), 21-35.
- Zepeda, A., y Rojas, L. (2018). La gestión de bienestar laboral y su impacto en el desempeño de los trabajadores. *Revista de Psicología Aplicada*, 16(2), 1-12.
- 
- A decorative horizontal bar at the bottom of the page, consisting of a dark blue top layer and a lighter blue bottom layer.

10. Anexos

Anexo 1. Estructura del instrumento

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO

Objetivos específicos	Categoría de rastreo	Subcategorías
Identificar las estrategias de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín.	Estrategias de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de Medellín.	Estrategias de bienestar laboral y programas de salud Beneficios económicos y sociales Estrategias de conciliación entre la vida laboral y persona Estrategias de desarrollo profesional y reconocimiento
Evaluar el impacto de las estrategias de bienestar laboral en la satisfacción y productividad de los empleados de dichas PYMES.	Estrategias de bienestar laboral en la satisfacción y productividad de los empleados de dichas PYMES.	Satisfacción laboral y productividad Cultura y clima organizacional .
Examinar el efecto de las estrategias de bienestar laboral en la retención de empleados dentro de las ocho PYMES de la ciudad de Medellín.	Efecto de las estrategias de bienestar laboral en la retención de empleados dentro de las ocho PYMES de la ciudad de Medellín	Impacto en la etención del talento humano Dificultades y oportunidades para mejorar la retención del talento humano

Anexo 2. Protocolo de entrevista semiestructurada**ENTREVISTA SOBRE ESTRATEGIAS Y IMPACTO DEL BIENESTAR LABORAL
EN PYMES DE MEDELLÍN**

Esta entrevista forma parte del trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano del Politécnico Grancolombiano, realizado por Jailer Quintana Ruiz y Ana María Agudelo Toro.

El objetivo de este estudio es analizar las estrategias y el impacto de las políticas y planes de bienestar laboral implementados por ocho PYMES en la ciudad de Medellín (Colombia). Se busca identificar las acciones adoptadas en la empresa para mejorar el bienestar de los empleados y evaluar su impacto en la productividad, satisfacción y retención del talento.

La información proporcionada será tratada con principios éticos de confidencialidad y solo se utilizará con fines investigativos. Agradecemos su participación y sinceridad en sus respuestas.


Datos generales

¿Cuál es el nombre de la empresa? _____

¿Cuáles son sus nombres y apellidos? _____

¿Cuál es su cargo dentro de la empresa? _____

**Estrategias de bienestar laboral implementadas por ocho PYMES de la ciudad de
Medellín**


1. ¿Qué estrategias de bienestar laboral y programas de salud implementa la empresa?
 2. ¿Qué beneficios económicos y sociales ofrece la empresa?
 3. ¿Cuál estrategia de conciliación entre la vida laboral y personal implementa la empresa?
- 

4. ¿Cuáles estrategias de desarrollo profesional y reconocimiento implementa la empresa?
5. ¿Cuáles otras estrategias de bienestar laboral se implementan en la empresa?

Impacto de las estrategias de bienestar laboral en la satisfacción y productividad de los empleados de dichas PYMES.

6. ¿Cómo ha impactado la implementación de estrategias de bienestar laboral en la productividad de la empresa?
7. ¿Qué cambios ha notado en la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados desde la implementación de las estrategias de bienestar laboral?
8. ¿Las estrategias de bienestar laboral han impactado la cultura organizacional de la empresa?
9. ¿De qué manera las estrategias de bienestar laboral han impactado el clima organizacional y las relaciones entre los empleados?
10. Desde su experiencia, ¿qué otros impactos han generado la implementación de estrategias de bienestar laboral en la empresa?

Efecto de las estrategias de bienestar laboral en la retención de empleados dentro de las ocho PYMES de la ciudad de Medellín.

11. ¿De qué manera han influido las estrategias de bienestar laboral en la retención del talento humano?
 12. ¿Cuáles de las estrategias de bienestar implementadas han sido más efectivas para retener talento humano en la empresa?
 13. ¿Han enfrentado dificultades para retener empleados a pesar de la implementación de las estrategias de bienestar laboral?
- 

14. Desde su conocimiento, ¿cómo perciben los empleados el impacto de las estrategias de bienestar en su decisión de permanecer en la empresa?
15. Desde su experiencia, ¿qué otras acciones podrían fortalecer la retención del talento humano en la empresa?



Anexo 3. Formato Consentimiento informado

Consentimiento Informado

Los estudiantes de Maestría en Gerencia del Talento Humano JAILER QUINANA RUIZ Y ANA MARÍA TORO AGUDELO, de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, se encuentra realizando su trabajo de grado, que consiste en realizar una investigación titulada “Estrategias de bienestar laboral en ocho PYMES de Medellín: Impacto en la satisfacción, productividad y retención del talento humano que implica participar en actividades de recolección de información tales como entrevista. El objetivo de la indagación es analizar las estrategias y el impacto de las políticas y planes de bienestar laboral implementados por ocho PYMES en la ciudad de Medellín (Colombia)., y se perseguirán fines netamente académicos e investigativos.

La participación en este estudio es voluntaria, por lo tanto, puede suspender su participación en cualquier momento, contando con la garantía de que los datos personales que usted suministre serán resguardados bajo manejo confidencial, según la Ley 1581 de 2012, de modo que no serán publicados, y se procederá a codificarlos para realizar un uso adecuado de los mismos, solicitando su autorización de manejo y publicación cuando se requiera utilizar parcial o totalmente los datos para ejemplificar los resultados en actividades académicas y de investigación. En los documentos usados para esta actividad se especifican nombres y documentos de identificación de los participantes que dan fe de autenticidad de su participación en el estudio. En caso de solicitarlo, usted podrá tener acceso a un resumen del informe final de la investigación, en el cual se le informe de los beneficios potenciales en cuestión, una vez la información esté disponible para ser entregada al repositorio de la biblioteca universitaria. La participación en la investigación no implica algún beneficio económico para las partes y la

información recolectada no será utilizada con fines lucrativos. No se prevé algún riesgo físico, mental o laboral al participar en la investigación.

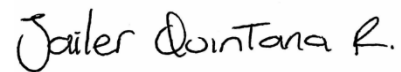
NOTA DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN: durante el proceso de recolección de información, y posterior al mismo, se mantendrá su anonimato. Los archivos con información sensible se custodiarán exhaustivamente, de modo que se almacene y codifique, con el fin de evitar que los participantes puedan ser identificados, y ello implique condición de vulneración de los participantes. La información será manejada **EXCLUSIVAMENTE** por el (los) estudiante(s) JAILER QUINTANA RUIZ Y ANA MARÍA TORO AGUDELO, y el director(a) de la investigación ANDERSON GAÑÁN MORENO.

Después de haber leído toda la información contenida en este documento y de haber recibido explicaciones sobre el proceso de investigación, usted opta por decidir consciente y voluntariamente iniciar la participación en el estudio.

Si ___ No ___

Si desea tener información sobre el informe final de la investigación puede escribir a los correos jailerquintana2@poligran.edu.co y amariaagudelo@poligran.edu.co, o llamar al número 3013167678.

Firmas:



Firma del participante

Firma del investigador

Se firma a los ___ días, del mes de _____ del año 2025



Anexo 4. Evaluación de pares

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Título de la Investigación: Estrategias de bienestar laboral en ocho PYMES de Medellín: Impacto en la satisfacción, productividad y retención del talento humano

Investigador(es): Ana María Agudelo Toro, Jailer Quintana Ruiz. Anderson Gañán Moreno (Director del trabajo de grado)

Fecha de Evaluación: 21 de febrero del 2025

Por medio de la presente, los abajo firmantes en calidad de expertos evaluadores, **CERTIFICAMOS** que el instrumento de entrevista semiestructurada desarrollado para la investigación anteriormente mencionada ha sido sometido a un riguroso proceso de validación y cumple satisfactoriamente con los siguientes criterios metodológicos:

1. VALIDEZ DE CONTENIDO

- Las preguntas son pertinentes y corresponden con los objetivos de la investigación.
- El instrumento abarca las dimensiones completas del fenómeno a estudiar.
- Las preguntas están formuladas con claridad y precisión.
- El lenguaje utilizado es apropiado para la población objetivo.
- Las categorías de análisis están correctamente representadas en el instrumento.

2. CONFIABILIDAD

- El instrumento demuestra consistencia interna.
- Las preguntas son estables y permiten recoger información consistente.
- El guion de entrevista permite su aplicación uniforme por diferentes entrevistadores.
- El protocolo de aplicación está claramente definido.



- Las preguntas evitan ambigüedades y confusiones.

3. CATEGORIZACIÓN

- El instrumento permite clasificar adecuadamente la información en las categorías previamente establecidas.
- Las categorías son exhaustivas y mutuamente excluyentes.
- Las preguntas facilitan la codificación posterior de la información.
- La estructura de la entrevista favorece el análisis cualitativo.
- Existe coherencia entre las categorías y el marco teórico de la investigación.

4. TRIANGULACIÓN

- El instrumento permite contrastar la información con otras fuentes o métodos.
- Las preguntas posibilitan la verificación cruzada de la información.
- Se facilita la comparación entre las respuestas de diferentes participantes.
- El diseño permite realizar una validación por saturación de la información.
- Existe potencial para la triangulación metodológica, teórica y de datos.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

La entrevista tiene una estructura adecuada que corresponde con los objetivos planteados en la investigación. Las modificaciones buscan fortalecer la calidad de la información recopilada y facilitar su posterior análisis. Se recomienda realizar una prueba piloto con al menos dos personas para verificar la claridad de las preguntas y realizar los ajustes necesarios antes de su aplicación definitiva. Asimismo, se sugiere complementar este instrumento con observación participantes, diarios de campo u otras técnicas de recolección de datos que permitan la triangulación de la información.



Por lo anteriormente expuesto, **CERTIFICAMOS** que el instrumento de entrevista semiestructurada evaluado cumple con los criterios científicos necesarios para su aplicación en la investigación propuesta.

Milena Villamizar

Firma Evaluador 1:

Nombre: Milena Margarita Villamizar Reyes

Tarjeta Profesional: 128885

Cargo: Docente Tiempo Completo Universidad EAFIT

Santiago Ochoa Duque

Firma Evaluador 2

Nombre: Santiago Alejandro Ochoa Duque

Tarjeta Profesional: 233286 Psicólogo

Cargo: Docente Tiempo Completo CESDE

