

PROGRAMA COLABORATIVO DE BIENESTAR LABORAL: PROPUESTA DE DISEÑO BÁSICO

Jaime Andrés Altamirano Vera

Técnico Superior en Administración de Empresas Mención Recursos Humanos. Estudiante de Trabajo Social. Formación en Administración de Recursos Humanos, resolución de conflictos laborales y gestión ambiental.

Bogotá. Junio de 2016

<http://observatoriorecursoshumanos.blogspot.com.co/>

<https://www.facebook.com/observatoriochilenorhh>

*“La felicidad
es el significado y el propósito de la vida,
la meta general y final
de la existencia humana”.*
Aristóteles

1. INTRODUCCIÓN

Si sostenemos la convicción de que los seres humanos constituyen el más importante y fundamental recurso en las empresas y organizaciones, probablemente estaremos de acuerdo en que la preocupación por las personas es de vital importancia, considerando la mayor amplitud de ámbitos en que éstas se desenvuelven.

El bienestar laboral, es una de los aspectos centrales de conocimiento en la labor del administrador o la administradora de recursos humanos; por ello, es necesario disponer de herramientas conceptuales y técnicas para comprenderlo e intervenirlo para mejorarlo, entendiendo que el bienestar laboral maximiza las potencialidades de las personas e incide de forma directa en la motivación.

En este texto, se realiza una breve aproximación conceptual, que permite al lector comprender la importancia de los programas de bienestar laboral, y examinar de forma crítica la propuesta de diseño básico que se presenta.

Para finalizar, se realiza una síntesis que da cuenta de forma general, todo lo tratado en este trabajo.

2. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

En este apartado, se presentan conceptos fundamentales relacionados a la propuesta de diseño básico de un programa colaborativo de bienestar laboral.

2.1 Bienestar

Debido a que el tratamiento del concepto de bienestar es de una inmensa complejidad en ciencias sociales, revisaremos algunas propuestas para que cada persona pueda construir su propio concepto, recogiendo diferentes elementos de los que serán propuestos.

Por un lado, la Real Academia Española (2014) plantea tres acepciones, de las que se puede extraer valiosa información. Primero, plantea que puede ser un *“conjunto de las cosas necesarias para vivir bien”*. En segundo lugar, plantea que puede referirse a *“vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad”*. En tercer y último lugar, dice que puede tratarse de un *“estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica”*.

El sitio Enciclopedia de la Salud (2016) dice que el bienestar es un estado vital de una persona caracterizado por estar satisfecho con la propia vida, experimentar con frecuencia emociones positivas y disfrutar de una salud física y psíquica ajustada a las propias expectativas. El bienestar es sobre todo subjetivo, porque depende de la percepción subjetiva que la persona tiene de su vida. Según Chávez y Binnqüist (2016), hay autores que opinan que *“el bienestar se trata de cómo y por qué la gente experimenta su vida de forma positiva”*, la cual incluye tanto juicios cognitivos como reacciones afectivas. En otras palabras, cuánto le gusta a una persona la vida que lleva.

2.2 Bienestar laboral

La finalidad del individuo al incorporarse a un equipo de trabajo dentro de una organización, será siempre; mejorar su calidad de vida. En la constante búsqueda del bienestar, ya sea para sí o para el colectivo, el individuo trabaja arduamente para conseguirlo, a veces a costa de su propio bienestar. (Domínguez, 2016)

Según el portal web Universia España (2013), los expertos aseguran que una de las medidas más rentables que pueden desarrollar los empresarios para evitar los efectos de la crisis, es procurar el bienestar de sus trabajadores para que se sientan a gusto y trabajen mejor.

Para Domínguez (2016), el bienestar laboral radica en la búsqueda de mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los colaboradores de una organización, al mismo tiempo que promueve el bienestar social, de los individuos y sus familias. En las empresas existen diferentes actividades a desempeñar, regularmente son ejecutadas de manera constante, en largos periodos de tiempo. Por lo que el colaborador desgasta y atrofia sus recursos físicos y mentales al pasar de los años.

Según la misma autora, ya sea por permanecer mucho tiempo sentado, mantenerse de pie; estático o en movimiento, esfuerzos visuales, gran actividad mental o incluso el acarrear cargas pesadas, se generarán estragos en la salud del individuo. Situación que afecta a la organización y al colaborador de manera conjunta; generando ausentismo, rotación de personal, bajo desempeño por parte de los trabajadores, baja en la motivación; provocando que el individuo no se identifique con la empresa.

2.3 Algunas dimensiones relacionadas al bienestar laboral

2.3.1 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. (Asociación Iberoamericana Down21, 2017)

Según Castiglione (2016), mejorar las relaciones interpersonales es fundamental para alcanzar el éxito en los distintos planos de la vida; laboral, académico, de amistad, de pareja. Y es importante entender que, aunque todo queremos, e incluso necesitamos momentos de soledad y reflexión, no menos cierto es que la interdependencia es clave en la vida.

2.3.2 Compensaciones laborales

Aunque en cada país puede ser diferente, en el sitio Recursos Humanos Perú (2007) se señala que al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.).

La Compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus.

Respecto al salario, el portal web "Importancia" (2016), señala que cuando llevamos una vida adulta esto se traduce en la realización de un trabajo, en el cual se fija mediante un contrato o de palabra, las pautas laborales entre el empleador y nosotros, lo que nos da las obligaciones que debemos realizar mientras que por otro lado tenemos los derechos que conllevan a un cómodo lugar de trabajo, como el más importante de todos: Percibir un Salario.

La recepción de una forma de pago convenida con el empleador o jefe está fijada en tanto a la suma de Dinero que debe reembolsarse, como también el período de tiempo en que se debe pagar, pudiendo recibir un pago mensual como es la generalidad, como también recibiendo pagos quincenales o semanales, dependiendo del tipo de trabajo y hasta de la forma en la que se estableció el contrato o vínculo laboral. (Importancia, 2016)

La percepción del Salario es una obligación por parte de quien está contratando a la persona trabajando, ya que ésta sin este recurso no podrá cumplimentar sus necesidades básicas como tampoco podrá realizar el traslado hacia el Ámbito Laboral o bien otras cuestiones relativas a los cuidados de la persona. (Importancia, 2016)

2.3.3 Desarrollo personal

Según el portal Degerencia (2016), el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan



habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones”. Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá justificado. (Portal Degerencia, 2016)

2.3.4 Vida familiar

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España (2016), proporcionar a los trabajadores y trabajadoras la opción de conciliar su vida personal, familiar y laboral es un elemento importante de la gestión del capital humano, motivado por cambios sociales como la incorporación de la mujer al mercado laboral, hombres que expresan su deseo de participar más activamente en la educación de sus hijos y personas que son exigentes con el tiempo para su vida privada. Además, la escasez de especialistas y ejecutivos se está convirtiendo en un problema creciente para las empresas.

La implantación de políticas de conciliación genera múltiples beneficios tanto a nivel individual como en la organización:

- Mejora de la satisfacción y la motivación personal.
- Mejora de la salud y bienestar de los trabajadores.
- Mejora de la calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores.
- Fortalecimiento de la lealtad de los trabajadores y atracción y retención de trabajadores clave.
- Aumento de la satisfacción del cliente.
- Mejora de la imagen, reputación y prestigio de la empresa, aumentando su atractivo tanto para futuros trabajadores como futuros clientes.
- Aumento de la tasa de retorno y reducción de los costes de reemplazo y de excedencias.
- Aumento de la eficiencia y la competitividad de la empresa.

Las actividades sobre conciliación de la vida familiar y personal con la laboral son muy variadas y afectan principalmente al ámbito de la organización del trabajo y de las políticas de salud, que básicamente sirven para lograr flexibilidad en el trabajo.

2.4 Planes, Programas y Proyectos

Se puede definir proyecto como un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada. Un proyecto es la unidad operativa del plan o instrumento del desarrollo socio-económico. Constituye el elemento operativo del plan, ya que mediante la implementación de los diversos proyectos se logran los objetivos contemplados en los planes de desarrollo económico. En otras palabras, el plan se materializa mediante la ejecución de los proyectos.

A un conjunto de Proyectos orientados a un objetivo superior se denomina programa. Un programa es un conjunto organizado de medios para conseguir un determinado fin u objetivo. A su vez, un conjunto de Programas constituye un plan. (UNCU, 2016)

2.5 Colaboración

Colaboración es la acción y efecto de colaborar. Este verbo refiere a trabajar en conjunto con otra u otras personas para realizar una obra. (...) es una ayuda que se presta para que alguien pueda lograr algo que, de otra manera, no hubiese podido hacer o le hubiese costado más. (Diccionario Definición De, 2016)

Según el sitio de BBVA (2016), la colaboración entre personas de un equipo en la empresa es una de las estrategias que permite obtener el éxito. Esto es algo que se repite constantemente en los libros de gestión y en toda escuela de negocios por la que uno se quiera pasar a cursar estudios. En realidad no siempre se ven entornos de colaboración en las empresas, entendiéndola como un proceso y no como una herramienta.

3. IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR LABORAL

Actualmente, la productividad de los trabajadores está ligada a las compensaciones e incentivos que ofrece la organización, lo cual genera espacios de crecimiento en todos los aspectos y, a su vez, redundan en mejores resultados para el negocio. (El Empleo, 2016)

Esta tendencia está enmarcada en el plan de bienestar laboral que cada empresa estipula desde el área de recursos humanos, donde se establecen puntos clave para contribuir con jornadas recreativas, deportivas y culturales que no generan mayor costo, pero sí estimulan en el empleado sentido de pertenencia y gusto por su tarea diaria. (El Empleo, 2016)

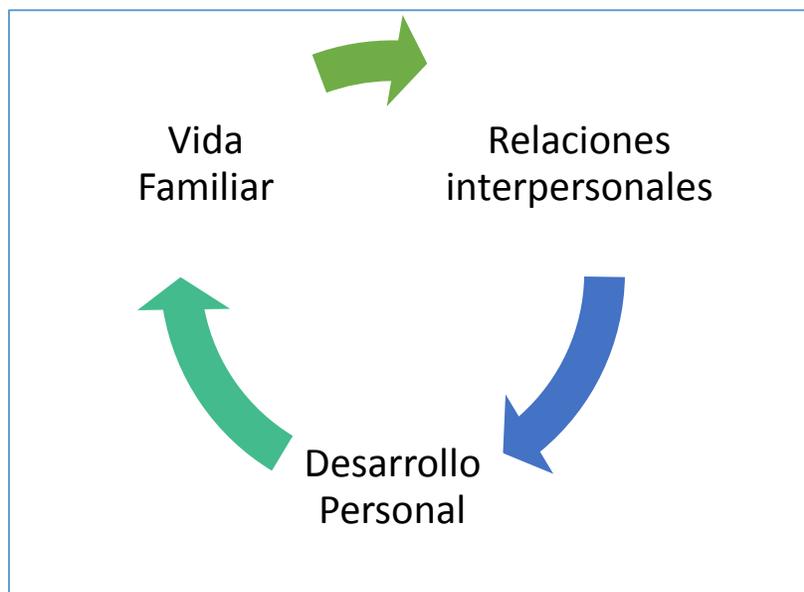
“Una de las grandes preocupaciones de las compañías tiene que ver con la capacidad de ofrecer valores agregados a sus colaboradores. Se trata de ir más allá de las promesas básicas y contractuales”, afirma José Manuel Vecino, gerente de Job Management Visión y consultor empresarial. Este experto asegura que el bienestar laboral está orientado a mejorar el clima de las empresas y mantener la energía en los equipos de trabajo. Además permite darle variedad a la rutina y la cotidianidad, promueve la integración entre los colaboradores y reconoce la contribución de las personas. (El Empleo, 2016)

Respetar la libertad de sindicación y el derecho a la negociación colectiva, y proveer entornos laborales y puestos de trabajo bajo los criterios de diseño universal y accesibilidad global con el fin de evitar discriminación por razón de discapacidad, son beneficios sociales que si bien los vemos como lógicos todavía son muchas las empresas que no tienen a este respecto ninguna política clara de actuación. (Worldvision, 2016)

4. PROGRAMA COLABORATIVO DE BIENESTAR LABORAL

A continuación, se presenta una propuesta de diseño básico de un Programa Colaborativo de Bienestar Laboral (PCBL), el cual puede ser adaptado a las necesidades de cada empresa, a sus contextos particulares y a su capacidad de implementación.

Este PCBL consistirá en la creación de tres proyectos, cada uno de los cuales, irá dirigido a una dimensión del bienestar laboral. En este caso:



Fuente: Elaboración propia

La idea principal, es que todas las personas de la organización o empresa participen de la elaboración e implementación de los proyectos que conformarán el PCBL. También es posible incluir otras áreas del bienestar laboral como lo es el desarrollo profesional (que pudiera incluirse en desarrollo personal).

La implementación de estos proyectos debe ser planificada para ser implementada durante seis meses, tras los cuales serán evaluados para ser mejorados o reemplazados. Esta participación colaborativa debería convertirse en parte de la cultura organizacional.

5. PROPUESTA DE DISEÑO BÁSICO

En este apartado, se presenta una estructura básica que puede seguirse de forma literal o flexible, según sea la conveniencia de la organización. En este proceso participará cada una de las personas que integran la organización, muchas de las cuales no tienen conocimientos técnicos en Administración de Empresas o áreas semejantes, por lo que cada una de las fases se describe y realiza de forma sencilla y entendible para todos y todas.

Ciclo de gestión del PCBL



Fuente: Elaboración propia

5.1 DIAGNÓSTICO COLABORATIVO

Este diagnóstico tiene por objetivo conocer la situación subjetiva actual de los recursos humanos de la organización en relación a las dimensiones que se requiera abordar. En este caso: Relaciones interpersonales, desarrollo personal y vida familiar.

5.1.1 Técnicas

- a. **Phillips 6-6:** Se organizan 6 grupos de 6 personas (o la cantidad de grupos que sea necesario), y cada uno, de forma reflexiva, realiza en 6 minutos una caracterización acerca del bienestar laboral en la empresa, en relación a las dimensiones ya mencionadas. Se requiere elegir un monitor o monitora que oriente la actividad.
- b. **Mesa redonda:** Todas las personas integrantes de la empresa se sientan en un gran círculo (si son muchas personas, puede hacerse en grupos separados), discuten de forma libre acerca del bienestar laboral, y lo caracterizan en relación a las dimensiones establecidas. Un monitor elegido por el grupo, apunta en una pizarra las principales ideas. La duración de esta actividad no puede extenderse de una hora.

De manera amplia, libre y en un marco de respeto, cada persona podrá participar igualmente en cada uno de estas instancias, donde el objetivo será recopilar opiniones, acerca del bienestar laboral en relación a las dimensiones trabajadas.



Una comisión, desde ahora llamada “Comisión PCBL”, integrada por personas de diferentes niveles de la jerarquía de la empresa, elegidos por sus pares, serán responsables de sintetizar en equipo lo trabajado en ambas actividades, haciendo público el diagnóstico final a través de los medios que haya disponibles.

5.2 PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

5.2.1 Política de participación

En esta etapa, de forma sencilla, la comisión PCBL debe reunirse para diseñar y proponer una política de participación, que incluya reglas básicas y sanciones que promuevan la armonía y jamás la discordia. Esta política debe ser dada a conocer a cada miembro de la organización y sometida a discusión en una reunión.

Entre las políticas de participación, debe considerarse la rotación permanente de las personas que forman parte de la comisión PCBL.

5.2.2 Objetivo General

El objetivo general del PCBL debe apuntar hacia el bienestar laboral de forma general. Éste será formulado por la comisión PCBL.

5.2.3 Objetivos específicos

Estos objetivos apuntarán de forma específica a las dimensiones del bienestar laboral seleccionadas para trabajar. Cada objetivo específico del programa, será el objetivo general de cada uno de los proyectos. Serán formulados por la comisión PCBL.

La cantidad de objetivos específicos será igual a la de dimensiones del bienestar laboral a abordar.

5.2.4 Lluvia de ideas

Todos los y las integrantes de la organización se reunirán en mesa redonda para brindar sus ideas acerca de posibles acciones, medidas, reglas, o actividades entre otras, podrían realizarse para enfrentar las situaciones planteadas en el diagnóstico colaborativo.

Habrán 20 minutos para cada dimensión del bienestar laboral caracterizadas en el diagnóstico. Estas ideas se agruparán por dimensión.

5.2.5 Idea final

En un proceso de discusión libre, se seleccionará una idea por cada dimensión del bienestar laboral según el siguiente criterio:

- Debe ser realizable con la menor cantidad de recursos (financieros, materiales, tiempo).
- Debe ser interesante para la mayoría.



- Debe generar experiencias significativas en las personas.
- Debe ser acorde a las normas y políticas de la empresa.
- Debe responder al objetivo específico de la dimensión.
- Debe poder reproducirse al menos una vez al mes, durante seis meses.

Cada idea seleccionada será un proyecto. Cada colaborador será partícipe de la gestión de uno de los proyectos. Cada uno de los grupos se encargará de redactar de forma sencilla, un proyecto que contemple por lo menos:

- Título del proyecto
- Objetivo General
- Objetivos específicos (mínimo tres)
- Descripción del proyecto
- Actividades
- Plan financiero
- Plan de materiales
- Plan del recurso humano (responsables)
- Plan de tiempo y espacios
- Evaluación (cómo se evaluará)

5.3 DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Cada grupo deberá utilizar un nombre representativo y elegir tres representantes (o el número que se estime conveniente al contexto). Estos representantes deben reunirse las veces que sea necesario para socializar las actividades planificadas y coordinar fechas de actividades, para que puedan distribuirlas de forma ordenada durante el transcurso de seis meses.

Para cada actividad debe haber una pauta de guía, que establezca todo lo que se realizará en cada sesión.

<i>Título del Proyecto: "Crecimiento Personal"</i>	
<i>Nombre de la sesión</i>	<i>Mejorando el autoestima</i>
<i>Objetivos</i>	<p><i>Objetivo general (del proyecto, no del programa)</i></p> <p><i>Objetivos específicos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
<i>Descripción</i>	<i>La sesión consiste en...</i>
<i>Actividades</i>	<p><i>Bienvenida y presentación (5 minutos)</i></p> <p><i>Reflexión grupal (30 minutos)</i></p> <p><i>Refrigerio (25 minutos)</i></p>

Plan de recursos	<i>Financieros: No se utilizaron recursos financieros</i> <i>Materiales: Se utilizaron 5 cartulinas y 15 plumones de pizarra</i> <i>Humanos: El encargado de la sesión fue el psicólogo organizacional y dos asistentes que se desempeñaron como monitores ayudantes.</i>
Comentarios	<i>Esta actividad se realizó de forma exitosa, participaron 13 personas manifestando una alta motivación....</i>

Fuente: Elaboración propia

5.4 EVALUACIÓN COLABORATIVA

Esta evaluación consistirá en un proceso sencillo de autoevaluación, co-evaluación y valoración de la experiencia.

- Autoevaluación:** Cada persona recibirá una hoja de autoevaluación, en la cual, cada colaborador o colaboradora, debe asignar una nota de 1,0 a 7,0 en relación a su participación, tanto en su grupo de trabajo como en las actividades de los otros grupos.
- Co-evaluación:** Cada persona evaluará de forma general a su grupo, resaltando aspectos positivos y aspectos para mejorar.
- Comentarios sobre la experiencia:** Cada persona expresará su experiencia y qué significó para ella.

Para todo lo anterior, se puede utilizar un formato como el siguiente:

Evaluación colaborativa del PCBL	
Autoevaluación	
Si tuviera que poner una nota en relación a mi participación en mi grupo de trabajo en el PCBL, mi nota sería _____	
Si tuviera que poner una nota en relación a mi participación y compromiso en las actividades de los otros grupos, mi nota sería _____	
Co-evaluación	
En relación a mi grupo de trabajo, puedo decir lo siguiente:	
Aspectos positivos	Aspectos para mejorar
Comentarios sobre la experiencia	
¿Contribuyó esta experiencia en tu bienestar laboral? ¿de qué forma?	

Fuente: Elaboración propia

La comisión PCBL, se encargará de sintetizar las evaluaciones y elaborar una conclusión, la cual presentará a todas las personas que forman parte de la organización.

5.5 RETROALIMENTACIÓN REFLEXIVA

A partir de la conclusión de la evaluación colaborativa presentada por la comisión PCBL, se realizará nuevamente la actividad Phillips 6-6, para reflexionar en los aspectos para mejorar, basados en la experiencia vivida. Los grupos de 6 personas deben estar conformados por personas que hayan pertenecido a grupos de diferentes proyectos.

Cada grupo, en 6 minutos generará una idea de mejora, que luego compartirá a través de uno o más representantes al resto de los presentes. Se realizará una lista que contenga las ideas de mejora.

5.6 INNOVACIÓN

El mismo ciclo comienza desde el principio. Se realiza un diagnóstico colaborativo para ver si hay cambios en relación al diagnóstico inicial. Al momento de iniciar la planificación participativa, las ideas de mejora deben ser integradas de forma innovadora, de manera tal, que las actividades sean más significativas, creativas, interesantes y eficientes.

6. SÍNTESIS

El bienestar laboral es un aspecto fundamental de preocupación en las organizaciones. Este requiere de acciones concretas, que permita aprovechar la creatividad y el talento de cada uno de los colaboradores y las colaboradoras de la empresa. La lógica de colaboración, en el diseño, implementación y evaluación, incrementa la motivación, favorece el compromiso personal y contribuye en la horizontalidad de las relaciones en la organización.

La propuesta que he presentado, es sólo un pequeño ejemplo, sencillo y carente de muchos elementos fundamentales que debe poseer un programa, que contiene varios proyectos, sin embargo, es un pequeño acercamiento para comprender el camino de la intervención en materia de bienestar laboral.

7. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Iberoamericana Down21 . (27 de junio de 2017). *Importancia de las relaciones interpersonales*. Obtenido de <http://www.down21.org/desarrollo-personal/120-relaciones-interpersonales/875-importancia-de-las-relaciones-interpersonales.html>

BBVA. (27 de junio de 2016). *La importancia de la colaboración en las empresas del siglo XXI*. Obtenido de BBVA con tu empresa: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-la-colaboracion-las-empresas-del-siglo-xxi>

Blog de Recursos Humanos. (3 de septiembre de 2007). *Compensaciones laborales*. Obtenido de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com.co/2007/09/compensaciones-laborales.html>



Castiglione, L. (20 de febrero de 2016). *Las relaciones interpersonales, ¿claves para el éxito?* Obtenido de <http://www.inspirulina.com/las-relaciones-interpersonales-claves-para-el-exito.html>

Chávez, M., & Binnqüist, G. (27 de junio de 2016). *Sobre el concepto de bienestar y su vínculo con lo ambiental*. Obtenido de http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/5-682-9873xvu.pdf

Diccionario Definición De. (27 de junio de 2016). *Definición de Colaboración*. Obtenido de <http://definicion.de/colaboracion/>

Domínguez, C. (27 de junio de 2016). *Códigos del Ser*. Obtenido de Bienestar laboral: <http://www.codigosdelsers.com/holistica-empresarial-articulos/bienestar-laboral/>

El Empleo. (27 de junio de 2016). *Consejos profesionales*. Obtenido de Bienestar laboral, clave en el desempeño del colaborador:

http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/bienestar-laboral-clave-en-el-desempeno-del-colaborador-----/13146625

Enciclopedia de la Salud. (27 de junio de 2016). *Definición de bienestar*. Obtenido de <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/bienestar>

Importancia. (27 de junio de 2016). *Una guía de Ayuda*. Obtenido de Importancia del salario: <http://www.importancia.org/salario.php>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (27 de junio de 2016). *Conciliación de vida personal, familiar y laboral*. Obtenido de <http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menuitem.084224e92eb1cbede435b197280311a0/?vgnnextoid=b7fc91802a6f4310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=71bdc4b793cc4310VgnVCM1000008130110aRCRD>

Portal Degerencia. (27 de junio de 2016). *Desarrollo personal*. Obtenido de http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal

Real Academia Española. (2014). *Concepto de bienestar*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=5TwfW6F>

UNCU. (27 de junio de 2016). *Formulación de Proyectos*. Obtenido de http://campus.fca.uncu.edu.ar/pluginfile.php/24253/mod_folder/content/0/Planes,%20programa%20y%20proyectos%20-%20Ujcm.pdf?forcedownload=1

Universia España. (15 de febrero de 2013). *El bienestar laboral: un arma para terminar con la crisis*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2013/02/15/1005043/bienestar-laboral-arma-terminar-crisis.html>

Worldvision. (17 de junio de 2016). *Los beneficios sociales y laborales de los empleados, el éxito de la RSC*. Obtenido de <http://www.worldvision.es/content/los-beneficios-sociales-y-laborales-de-los-empleados-el-exito-de-la-rsc>