

Universidad Pablo de Olavide (España)  
Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa  
número 38, 2024  
ISSN: 1886-516X  
DOI: 10.46661/revmetodoscuanteconempresa.7844  
Sección: Artículos  
Recibido: 08-02-2023  
Aceptado: 17-12-2023  
Publicado: 03-12-2024  
Páginas: 1-19



## La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia

### *Relationship between labor well-being and change management in a financial entity in the Department of Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez

Escuela Superior de Administración Pública ESAP (Colombia)

<https://orcid.org/0000-0002-7925-3005>

[dagotorres@gmail.com](mailto:dagotorres@gmail.com)

Lebsy Jazmín Hernández Calderón

Universidad de los Llanos (Colombia)

<https://orcid.org/0000-0002-7801-4926>

[lebsy.hernandez@unillanos.edu.co](mailto:lebsy.hernandez@unillanos.edu.co)

Lisset Rocío Medina Moreno

Universidad de los Llanos (Colombia)

<https://orcid.org/0000-0002-5483-5981>

[lmedina@unillanos.edu.co](mailto:lmedina@unillanos.edu.co) <mailto:dagotorres@gmail.com>

---

#### RESUMEN

Este estudio se realizó para analizar la relación entre el bienestar en el trabajo y la gestión del cambio entre los empleados de una institución financiera ubicada en el

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

departamento del Meta, Colombia. La información se recopiló a través de un cuestionario enviado a todos los empleados en 2021. Se realizó un análisis estadístico y correlacional. Los resultados muestran que (1) la mayoría de los participantes presenta altos niveles de bienestar en el trabajo, (2) la caracterización sociodemográfica de los colaboradores muestra una mayor presencia de mujeres (70%), y (3) el mayor porcentaje de empleados pertenecen al ámbito comercial (53%). Se encontró que las actividades de bienestar tienen una relación significativa con la gestión del cambio en la organización. La entidad financiera ha implementado acciones que generan bienestar en los empleados, sin embargo, es importante mejorar algunos aspectos relacionados con la gestión del cambio y seguir avanzando en políticas que favorezcan la conciliación de la vida familiar y laboral.

**PALABRAS CLAVE**

Gestión organizacional; Satisfacción del empleado; Entidad financiera.

**ABSTRACT**

This study was conducted to analyze the relationship between well-being at work and change management among employees of a financial institution located in the department of Meta, Colombia. The information was collected via a questionnaire sent to all employees in 2021. A statistical and correlational analysis was carried out. The results show that (1) the majority of participants present high levels of well-being at work, (2) the sociodemographic characterization of the collaborators shows a greater presence of women (70%), and (3) the highest percentage of employees belong to the commercial field (53%). It was found that wellness activities have a significant relationship with change management in the organization. The financial entity has implemented actions that generate well-being in employees, however, it is important to improve some aspects related to change management and continue advancing in policies that favor the reconciliation of family and work life.

**KEYWORDS**

Organizational management; Employee satisfaction; Financial Entity.

Clasificación JEL: M12; M54; J28; J32.

MSC2010:90B50.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos y la globalización han sido procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado. Las personas determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

este desafío. En este sentido, el bienestar del recurso humano y la efectiva gestión del cambio se consideran el capital más importante con el que puede contar una organización. En este contexto, la tecnología puede ser considerada una herramienta para obtener mejores resultados en la empresa, puede facilitar el desarrollo de las actividades en la organización y los empleados pueden sentirse más satisfechos con el trabajo; sin embargo, en muchos casos la implementación de tecnología puede llevar a una considerable reducción de la fuerza laboral, a un incremento en el nivel de capacitación requerido para cubrir los puestos laborales (Orengo et al., 2002; Murillo, 2009).

La entidad en cuestión hace parte de un conjunto financiero global, con negocios diferenciados en la oferta de servicios financieros con presencia en más de 30 países y con 53 millones de clientes. Hace presencia en 122 municipios de Colombia, a través de sus redes comerciales con 390 sucursales, 1.300 cajeros automáticos y 7.136 corresponsales bancarios. Es reconocida como una entidad ágil y moderna caracterizada por su liderazgo e innovación lo que permite ocupar los primeros lugares en el sector financiero colombiano. La entidad cuenta con un modelo de banca responsable basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a los principios éticos, el cumplimiento de la legalidad, las buenas prácticas y la creación de valor a largo plazo para todos sus grupos de interés. Sin embargo, la transformación digital de la entidad ha generado cambios en la forma de trabajar de los empleados, el modelo de negocio de la entidad se ha estado reorganizado más profundamente por la situación ocasionada por la pandemia COVID-19, acelerando la digitalización de los clientes en el uso de la aplicación móvil y canales transaccionales, cambios en los procesos de ventas y teletrabajo para empleados en todas las oficinas, lo que genera gran incertidumbre y estrés en los empleados.

En este contexto, el objetivo es analizar de manera empírica –si existe una relación entre las actividades de bienestar laboral y la gestión del cambio en los colaboradores de las oficinas de la entidad financiera ubicada en el departamento del Meta. Para alcanzar el objetivo se han incluido variables sociodemográficas: sexo, edad, estado civil, años en la organización, nivel por cargo, rango salarial, y ubicación de las oficinas en el departamento del Meta. Así mismo, se analizan los diferentes incentivos que ofrece la entidad financiera para la consecución de los resultados y la gestión del cambio organizacional. La necesidad de investigar sobre este aspecto ha surgido como consecuencia de la incertidumbre manifestada por los colaboradores, en cuanto a los constantes cambios tanto internos como externos que se están presentando en la entidad y a las nuevas responsabilidades que deben asumir para cumplir sus labores. El artículo se estructura de la siguiente manera, en el apartado dos, se revisa los antecedentes en la literatura relacionados con el bienestar laboral y la gestión del cambio; en el apartado tres, se expone la metodología utilizada, técnicas e instrumentos de recolección de información; la cuarta y quinta los resultados y la discusión; finalmente se presentan las principales conclusiones..

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Bienestar laboral

El bienestar está influido por lo que Robbins (1994) denominó retos del trabajo: 1) el empleado estará mejor cuando siente gusto por lo que hace, 2) encuentra oportunidades de desarrollo y posibilidad de destacarse en su labor cotidiana y 3) su trabajo le genera motivación intrínseca. Asimismo, a través de la motivación extrínseca, los recursos del lugar de trabajo pueden permitir que las personas logren sus objetivos laborales y, por lo tanto, se desempeñen mejor (Demerouti et al., 2001) (Coromoto y Villon, 2018). De acuerdo con el modelo Healthy and Resilient Organization (HERO) por sus siglas en inglés, una organización saludable combina tres componentes clave que interactúan entre sí: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables, (2) empleados saludables y (3) resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012).

Por otro lado, la satisfacción, el bienestar y la felicidad en el entorno laboral se han abordado

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

desde diferentes perspectivas. Hermosa (2018), examinó la relación entre características psicosociales laborales (demandas psicológicas, margen decisorio del trabajador, relacionado con el control, el apoyo social) y el compromiso con el trabajo, estos como un estado afectivo motivacional que beneficiaba el bienestar laboral. Encontró una relación positiva entre el control, el apoyo social y el compromiso con el trabajo, caso contrario entre las demandas y el compromiso con el trabajo, demostrando así que el control laboral es un buen predictor del compromiso con el trabajo y que el apoyo social presente en el entorno laboral ayuda a fomentar el bienestar de los individuos de la organización.

Las prácticas de salud y bienestar en el lugar de trabajo (WHWP, por sus siglas en inglés) se pueden clasificar según en tres partes (1) prevenir la mala salud o el bienestar deficiente, (2) proporcionar habilidades para que las personas manejen la exposición al riesgo o (3) la rehabilitación, sin embargo, no siempre se puede alcanzar el éxito, los factores de implementación pueden influir en su efectividad (LaMontagne et al., 2007; Richardson y Rothstein, 2008; Egan et al., 2009). Según Hosie y Sevastos (2009), las intervenciones basadas en los recursos humanos podrían fomentar el bienestar psicológico de los empleados, como seleccionar y ubicar a los empleados en los puestos apropiados, garantizar un ambiente de trabajo amigable y brindar capacitación que mejore la salud mental de los empleados y les ayude a manejar sus percepciones de manera positiva. De igual modo, un factor crítico de éxito para la implementación de las prácticas de salud y bienestar en el lugar de trabajo es la continuidad del esfuerzo y la adaptación de las intervenciones, respaldadas por estructuras funcionales de aprendizaje y gobernanza (Daniels et al., 2021).

Más recientemente, Kossek et al., (2023), examina la importancia de comprender las políticas de flexibilidad laboral y personal, y menciona tres aspectos clave: (1) reconocer el papel crucial de los diferentes tipos de control de límites de los empleados; (2) examinar cómo la implementación de la política de flexibilidad laboral y personal involucra cuatro etapas de implementación: disponibilidad, experiencias de acceso, uso y resultados con múltiples partes interesadas; y (3) formas innovadoras de examinar cuestiones de políticas emergentes, como la igualdad, la implementación en el hogar y formas híbridas. En este contexto el bienestar de los empleados conduce a varios resultados tanto individuales y como organizacionales, entre ellos, una mayor productividad, satisfacción del cliente y mayor compromiso de los empleados (Huang et al., 2016; Tisu et al., 2020; Sharma et al., 2016).

Estudios previos en Colombia, han analizado las condiciones del bienestar laboral en distintos tipos de organizaciones y sectores económicos, Por ejemplo, en el caso del sector hotelero, Jiménez et al., (2019) encuentra que, aunque la remuneración no es buena, los trabajadores tienen una percepción positiva, manifestando que el acompañamiento y el aporte de la empresa es bueno, generando satisfacción y sentido de pertenencia hacia ella, se evidenció que el salario no es su mayor motivación, por el contrario, el buen trato, la estabilidad y el apoyo en momento de crisis, son los atributos más importantes para formar parte de esta organización. Céspedes y Torres (2017), analiza la relación existente entre la motivación del personal y la gestión del cambio en el sector salud, y concluyen que la motivación del personal y la gestión del cambio tiene una relación directa, es decir, una buena motivación por parte de los empleados genera cambios positivos en el comportamiento y en el desempeño laboral. Por su parte, Montenegro, (2019) analiza la percepción de los empleados de diferentes sectores económicos del país, encontrando que algunas organizaciones no brindan la importancia de desarrollar estrategias que incentiven el bienestar laboral como mecanismo para el rendimiento de los empleados. Señala que, el bienestar laboral incentiva la fidelidad y el sentido de pertenencia en las personas, generando motivación e incrementando en la productividad. Sin embargo, es un tema que aun requiere ser explorado a nivel de entidades financieras y su impacto en el contexto regional.

## 2.2. La gestión del cambio organizacional

Según Moran y Brightman (2001), la gestión del cambio es el proceso de renovar continuamente la dirección, la estructura y las capacidades de una organización para atender las necesidades siempre cambiantes de sus clientes externos e internos. En consecuencia, el cambio organizacional no puede separarse de la estrategia organizacional, o viceversa (Rieley y Clarkson, 2001). Los cambios son constantes en las empresas por ser sistemas abiertos y dinámicos, en este sentido, es importante identificar la razón de ser del cambio y los elementos que influyen en la organización. Esto incluye también a las personas que deben desarrollar capacidades para adaptarse rápidamente. Zimmermann (2000), Comprende la organización como un proceso estructurado hacia el desempeño de resultados concretos. Define Cuatro ejes en la gestión: 1) eje individual que incluye personas, 2) eje relaciones interpersonales, en donde la organización establece relaciones, 3) eje estructura y procesos, relacionadas con las actividades y procesos realizados por la organización y 4) eje futuro, la organización busca la supervivencia y las personas persiguen mantener la continuidad a través del tiempo.

De acuerdo con Gracia y Forero (2016) la percepción de los empleados sobre los aspectos subjetivos y objetivos, los llevan a enfrentar varias directrices en la posición con respecto a los procesos de cambio que se encubran en las diferentes organizaciones. El cambio organizacional no es algo oculto al interior de las organizaciones a diferencia de esto es un aspecto importante para trabajar desde el comportamiento organizacional a nivel del individuo con variables de actitud, motivación, satisfacción, y a nivel grupal variables de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. La satisfacción de las necesidades tanto individuales como organizacionales se convierte en el grado óptimo de la satisfacción de un trabajador a partir de las necesidades y expectativas de este (Echevarría y Ortega, 2017).

Por su parte, Naoler y Tushman (2000), identifican algunas categorías de cambio: cambio radical versus incremental, cambio reactivo versus proactivo. Según ellos, el cambio radical es un cambio que tiene un impacto en todo el sistema de la organización y redefine fundamentalmente lo que es la organización o cambia su marco básico, incluida la estrategia, la estructura, las personas y los procesos. En general, la cultura organizacional influye en todas las dimensiones de la organización, las obligaciones de gestión y la orientación de los empleados. Los estudiosos creen que es posible que nunca se produzcan cambios generales a menos que la cultura ya haya cambiado (Martins y Terblanche, 2003). En la perspectiva organizacional, la cultura se interpreta como una cadena robusta que conduce al sostenimiento organizacional (Korte y Chermack, 2007).

En este sentido, el propósito del cambio organizacional es la adaptabilidad al entorno y la mejora del desempeño, sin embargo, la resistencia es una respuesta inevitable ante cualquier cambio importante. Las personas, naturalmente, son reacios hacia el cambio para defender la condición existente o cuando sienten que su seguridad o estatus están en riesgo (Pardo del val y Fuentes, 2003; Smith, 2005). La resistencia al cambio no se puede evitar en las personas, se manifiesta de forma abierta con baja productividad y huelgas, seguida también de resistencia encubierta expresada en atrasos, pérdida de motivación y moral baja, el ausentismo de participación y de compromiso por los empleados es una causal importante de la resistencia al cambio (Coromoto y Villon, 2018). De igual manera, la necesidad de cambio procede de diversas maneras a nivel del individuo, Arce Castro et al., (2016), identifica las siguientes características:

-La personalidad: Algunas personas poseen características que determinan la resistencia al cambio, encontrando el dogmatismo referente a las estrictas creencias que generan una mente cerrada con mayor resistencia al cambio por sus pensamientos doctrinados.

-Los hábitos: Si no se presenta un cambio brusco a lo habitual, las personas continúan con la cotidianidad de hacer las cosas, convirtiéndose en un hábito por la satisfacción de hacer las cosas de forma cómoda, tranquila y segura.

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

-Las amenazas de poder y la influencia: Algunos empleados sienten el cambio como un destructor de poder o influencia. La presencia de ideas innovadoras o una forma diferente de hacer las cosas también frustra el relacionamiento de poder entre las personas y los mandos de las organizaciones provocando la resistencia al cambio.

-Temor a lo desconocido: Lo desconocido siempre asusta a la mayoría de las personas, generando angustia en su trabajo e incertidumbre por lo nuevo, los temores más comunes causantes de la resistencia al cambio entre ellos están el despido, reubicación, desmejoramiento de cargo, pérdida de ingresos, baja productividad, demora en el aprendizaje de nuevos procesos y actitudes negativas.

-Razones económicas: En algunas ocasiones es lógico que las personas se resistan al cambio si se afectan sus ingresos, los cambios en las rutinas laborales afectan la seguridad económica, los empleados sufren por los cambios que se puedan aplicar en la organización, porque sienten que no se pueden desempeñar igual que antes y dejen de ser valiosos para la organización.

El cambio organizacional puede producir cambios en las actitudes de las personas y en los subsistemas de las empresas, generando impacto en todos los que conforman la organización y en las labores que desarrollan, por tal motivo es importante aprender y esto implica cambiar para avanzar continuamente en el aprendizaje individual de las personas, un aprendizaje organizacional necesita un cambio radical en mentalidad y actitud (Ferrer, 2015). Por lo tanto, la gestión del cambio es un proceso importante para las organizaciones en su intento de alcanzar nuevos horizontes y nuevas dispensaciones donde puedan encontrar más armonía dentro de los entornos en los que operan (Bengat et al., 2015). En un entorno cada vez más competitivo las organizaciones deben realizar los cambios necesarios para permanecer y lograr una ventaja competitiva; por ello, tener un amplio conocimiento del entorno y adaptarse rápidamente constituye un factor estratégico (Gouveia, 2017).

### 3. METODOLOGÍA

Para analizar la relación entre el bienestar en el trabajo y la gestión del cambio entre los empleados de la entidad financiera, se elaboró una investigación descriptiva que se basó en una combinación de métodos cuantitativos, realizando el análisis de datos a través de Excel y el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versión 25) y se enfocó como caso de estudio la entidad financiera, puesto que está orientado al entendimiento de una situación compleja, que se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación (Yin, 2003; Stake, 1995).

#### 3.1. Población y muestra de estudio

La población objeto de estudio comprendió a los empleados (30 personas) que prestan sus servicios en las distintas oficinas de la entidad financiera ubicadas en los municipios de Acacias, Granada, Puerto Gaitán y Villavicencio del Departamento del Meta. La información se obtuvo a través de la información suministrada por la oficina de Recursos Humanos de la entidad financiera con fines académicos, la base de datos contenía el nombre de los empleados, la categoría a la que pertenecían, el tipo de vinculación y la dirección de correo electrónico. La participación fue voluntaria y contó con el consentimiento informado de los empleados, a quienes se les explicó el objetivo de la investigación.

#### 3.2. Instrumento

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario tipo *test* de Google Forms, al personal del área operativa, comercial y directivo, compuesto por tres secciones, la primera



*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

con 5 preguntas relacionadas con información sociodemográfica, la segunda, 18 preguntas sobre el bienestar laboral (Dimensión dividida en tres variables 1. Bienestar psicológico y cognitivo, 2. Premios y Remuneraciones, 3 Beneficios Sociales) en la entidad, y la tercera sección, 18 preguntas sobre de la gestión del cambio (Dimensión dividida en dos variables 1. Cambio Organizacional, 2 Cambio Individual), para un total de 41 preguntas. El cuestionario se envió al correo electrónico de los empleados de la entidad financiera en el transcurso del año 2021, y posteriormente, se efectuó un análisis estadístico descriptivo y correlacional, utilizando Excel y el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versión 25).

## 4. RESULTADOS

### 4.1. El bienestar laboral de los colaboradores en la entidad financiera

La caracterización sociodemográfica de los colaboradores de las distintas oficinas de la entidad en el departamento del Meta (ver tabla 1) refleja que existe mayor presencia de mujeres (70%), igualmente, se estableció que la edad más común es de personas adultas (30 a 39 años) , la mayoría se encuentra en una relación casado-unión libre (63,3%), respecto a los niveles de los cargos se ve una representación homogénea de acuerdo con el total de los colaboradores de la entidad. En términos salariales se observa que la mayoría gana más de 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes<sup>1</sup> aunque no es significativo en términos de ingresos personales, si se encuentra por encima de los promedios con otros sectores económicos.

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

**Tabla 1. Caracterización sociodemográfica de los colaboradores de la entidad financiera**

Variable		%	Variable		%
<b>Sexo</b>	Mujer	70%	<b>Nivel por cargo</b>	Operativo	33.3%
	Hombre	30%		Comercial	53.3%
				Directivo	13.3%
<b>Edad</b>	20-29	20%	<b>Rango Salarial</b>	\$1.500.001 - \$2.000.000	3.3%
	30-39	53.33%		\$2.000.001 - \$2.500.000	26.7%
	40-49	16.67%		\$2.500.001 - \$3.000.000	36.7%
	50-59	10%		\$3.000.001 o mas	33.3%
<b>Estado Civil</b>	Soltero	36.7%	<b>Oficina</b>	Acacías	13.3%
	Casado - Unión Libre	63.3%		Granada	13.3%
<b>Años en la organización</b>	1-5	23.33%	Puerto Gaitán	16.7%	
	6-10	50%			
	11-20	13.33%	Villavicencio	56.7%	
	21-30	13.33%			

Fuente:Elaboración Propia

Igualmente, se han identificado otros aspectos fundamentales relacionados con las actividades de bienestar laboral ofrecidas por la entidad, las cuáles han venido siendo implementadas desde el año 2020. Las iniciativas se encuentran orientadas a fomentar el acercamiento de los colaboradores con sus familias y al mismo tiempo con los integrantes del equipo de trabajo, haciendo énfasis en el uso del tiempo libre en el hogar, así como actividades de formación y ayuda para emprendimientos. En este sentido, los empleados que perciben y sienten que su organización les brinda seguridad laboral y vela por su bienestar, se volverán más comprometidos con su organización (Kundi et al., 2018; Wang et al., 2018).

En el marco de estas actividades, se presentaron iniciativas para que los colaboradores promocionaran ideas de negocio con el fin de atraer nuevos clientes. Otra iniciativa buscaba talentos en los empleados y sus familias en diferentes ramas artísticas como la danza, canto, pintura, dibujo, escultura y fotografía. También se implementó un aula virtual proporcionando una amplia oferta de cursos de cocina saludable para complementarla de manera directa con los talentos y las expresiones artísticas. De igual manera, se implementó un espacio con juegos digitales, para que los colaboradores participarán en torneos de videojuegos, dando una opción interesante para los amantes de este tipo de hobby. En cuanto a la actividad física, se ofrecía clases virtuales de Body Combat, Pilates, Full Box, entre otras disciplinas, para ejercitar cuerpo y mejorar el estado físico y anímico de los colaboradores. Cabe destacar, que la salud y el bienestar de los empleados se encuentran entre los factores más críticos para el éxito y el desempeño organizacional (Bakker et al., 2019; Turban y Yan, 2016).



*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

Otro aspecto importante por resaltar es el bienestar psicológico y cognitivo, de acuerdo con los resultados, los colaboradores se sienten frecuentemente orgullosos de pertenecer a la organización como resultado de la estabilidad y el buen ambiente de laboral que ofrece la entidad. Asimismo, se encontró que el 63.3% de los colaboradores, están casados o bien en unión libre, es por ello que los planes de bienestar laboral implementados por la entidad consideran como eje principal el entorno familiar, lo que ha generado, sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, así como un ambiente laboral propicio, para la implementación de nuevos procesos para el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad. Además, la calidad de la relación matrimonial es un indicador importante de la satisfacción en general (Diener, 1994; García, 2002).

Por otro lado, existe una percepción positiva en la relación existente entre los empleados y los jefes de cada una de las oficinas incluidas en el estudio, destaca principalmente el liderazgo colaborativo enfocado al cumplimiento de objetivos para lograr un mayor nivel de diferenciación. Esto tiene un valor importante dentro de la organización, puesto que el impacto del bienestar laboral no se encuentra ligado solamente a las actividades o estrategias que la organización realiza para obtener rendimientos, sino también por aspectos psicológicos y organizacionales, en los que interactúan varios elementos como se ha mencionado anteriormente. En este sentido, el rol de los líderes para aumentar la productividad y el bienestar de sus colaboradores a través de la motivación, la creatividad y actitud positiva se ve reflejada también con un aumento de la satisfacción laboral (Serrat, 2017).

En relación con los premios y remuneraciones para los colaboradores, se pudo evidenciar que existe un alto grado de satisfacción con los beneficios que reciben de parte de la organización, hecho que posiciona a la entidad financiera frente a otras organizaciones del sector ubicadas en el departamento del Meta. En este sentido, las políticas de remuneración se orientan de forma tangible para generar mejores beneficios que se convierten en un incentivo motivacional al desempeño y al compromiso con la organización.

Por otro lado, se encontró dos puntajes críticos, que influyen en el bienestar social y laboral, el primero, está relacionado con las oportunidades para los colaboradores de ser promovidos en ascenso o transferidos a mejores lugares de trabajo, con la opción de postularse en los procesos de selección si cumplen con el perfil del cargo, este hecho ha impactado positivamente en la motivación, ya que existe la posibilidad de escalar laboralmente. Sin embargo, el nombramiento del candidato está ligado a los resultados obtenidos en la medición individual del cumplimiento de los objetivos y metas, siendo los puntajes sobresalientes los que integrarán la terna final para el cargo, lo que en algunas ocasiones genera una percepción negativa de los colaboradores que no alcanzan el puntaje mínimo, esto disminuyen las posibilidades para lograr el ascenso ya que cumplimiento de las metas es un factor decisivo en los procesos de selección de la entidad. Las personas evalúan su estado actual con las expectativas de futuro que tienen para sí mismas donde la satisfacción es la discrepancia percibida entre sus aspiraciones y sus logros (García y González, 2000; Veenhoven, 1994).

De acuerdo con lo anterior, es importante reseñar que, cuando los trabajadores se encuentran en ambientes de presión, inestabilidad, falta de crecimiento aspectos como la cultura y compromiso son cuestionadas. En contraste, puede haber una percepción positiva si las condiciones laborales garantizan satisfacción laboral, participación y adecuadas condiciones laborales. El bienestar se orienta también hacia aspectos como lo afectivo y lo cognitivo y esa percepción lo traslada hacia un estado de felicidad y satisfacción. No obstante, esta percepción puede estar condicionada por el entorno, por lo que las organizaciones se están enfocando, cada vez más, en la relación con el trabajador, para genera bienestar y a la vez sentido de pertenencia hacia la organización (Racero y Álvarez 2014).

El segundo puntaje crítico está relacionado con las metas de la organización, la cuales son equitativas en relación con las bonificaciones ofrecidas, sin embargo, en la actualidad el cumplimiento de las metas propuestas son muy exigentes en el ámbito de recuperación de la economía que vive el país tras la pandemia de Covid 19, la competencia entre entidades

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta,  
Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

financieras por las tasas de interés, se ha convertido en un obstáculo para los colaboradores en la consecución de sus objetivos de colocación de productos, teniendo influencia directa en el puntaje del cumplimiento de los objetivos para el pago de las bonificaciones. Esta situación se ve reflejada no solo a nivel de cumplimiento de los objetivos a nivel país (Colombia), sino también a nivel global ya que la entidad tiene presencia en varios países.

Sin embargo, en relación con los beneficios sociales, la organización se destaca por el cumplimiento de las prestaciones establecidas por la ley (Vacaciones, prima, cesantías, dotación, etc.), la entidad financiera es puntal en el pago de sus obligaciones, este aspecto, ha sido valorado positivamente por los empleados, como un plus en el prestigio y buen nombre de la entidad, así como un lugar de trabajo para retener y atraer nuevos talentos

## 4.2. La gestión del cambio en la entidad financiera

En cuanto a la gestión del cambio organizacional, se encontró un punto crítico a nivel de comunicación, esto se debe a que algunas veces la organización informa de forma clara y precisa los nuevos cambios que se desarrollan, los cuales se planean con una metodología estructurada específicamente desde el área central de la entidad, pero cuando estos cambios llegan a la red de oficinas, su socialización y ejecución se realiza de forma tosca y sin una metodología clara, siendo obligatoria su implementación sin una planeación adecuada y una exigencia de adaptación rápida, impactando negativamente dentro de las oficinas, al generar en los colaboradores traumatismo para el desarrollo de sus labores, por estar estos cambios ligados tanto a los procesos operativos y comerciales de la entidad, como en la medición de cumplimiento de los objetivos, es por ello, que la falta de claridad en la difusión de los cambios, los cuales se socializan de manera tardía, repercute en una baja puntuación de los colaboradores, quienes son los directamente encargados de aplicar las nuevas políticas de nivel central, mientras se adaptan a la nueva realidad y logran encontrar el equilibrio en la ejecución de sus funciones, para normalizar los nuevos retos.

Los cambios constante que se presentan dentro del ámbito organizacional afecta de manera directa los cambios individuales, máxime si se tiene en cuenta la poca claridad y socialización en su implementación, como se mencionó anteriormente, es por ello que la percepción ocasional del empleado frente al bienestar que le ofrece la organización, se convierte en el motor para asimilar los cambios, que se ve reflejado en puntajes bajos en el cumplimiento de objetivos por parte del colaborador, sin embargo, la tensión generada en el empleado al enfrentarse al nuevo cambio en su lugar de trabajo, que le demora y genera traumatismos en la manera de realizar las tareas, lo lleva a debatir y poner en tela de juicio, si los beneficios y bienestar que ofrece la organización, compensan el esfuerzo por adaptarse continuamente a los cambios, siendo este dilema una percepción de resistencia al cambio, los cuales una vez superada esta adaptación, pueden generar muchos beneficios para los colaboradores.

Sin embargo, se destaca de forma positiva el cambio individual de los colaboradores, que tienen un mejoramiento continuo en el conocimiento de las funciones y procedimientos de su cargo, esto se debe principalmente, a que los colaboradores por el alto grado de responsabilidad que manejan al tener acceso a información sensible financiera de los clientes, deben estar actualizados en normas, procesos y procedimientos para el desarrollo de las funciones, capacitándose de forma continua con los cursos legales obligatorios exigidos en la entidad, los cuales son necesarios para el desarrollo de las funciones también cuentan con un portal donde pueden descargar todas las normas y procedimientos, lo que les permite estar actualizados, así como el desarrollo eficiente de sus funciones, mostrando un mejoramiento continuo en los procesos de la entidad.

Al analizar la relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio – figura 1- se encuentra que la edad de los empleados presenta una relación con los años que llevan en la organización, pero no es un factor influyente de relación para el bienestar y la gestión del cambio. Por su parte, a mayor nivel de premios y remuneraciones, se genera un mayor beneficio psicológico y

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

cognitivo (0.749), así como el bienestar laboral (0.826) y gestión del cambio (0.679) lo que implica un aumento del bienestar de los empleados de la entidad.

**Tabla 2. Correlación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio.**

Correlación Spearman's rho		Premios y Remuneraciones	Beneficios Sociales	Cambio Organizacional	Cambio Individual	Dimensión Bienestar	Dimensión Cambio
<b>Bienestar psicológico y cognitivo</b>	Correlación	0.749**	0.494**	0.649**	0.595**	0.826**	0.679**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.005	0.000	0.001	0.000	0.000
<b>Premios y Remuneraciones</b>	Correlación		0.855**	0.832**	0.763**	0.977**	0.856**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Beneficios Sociales</b>	Correlación			0.711**	0.748**	0.860**	0.759**
	Sig. (2-tailed)			0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Cambio Organizacional</b>	Correlación				0.765**	0.842**	0.955**
	Sig. (2-tailed)				0.000	0.000	0.000
<b>Cambio Individual</b>	Correlación					0.792**	0.908**
	Sig. (2-tailed)					0.000	0.000
<b>Dimensión Bienestar</b>	Correlación						0.879**
	Sig. (2-tailed)						0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los premios y remuneraciones ofrecidos por la entidad, se encuentra una alta relación con los beneficios sociales (.855) y el cambio organizacional (.832), siendo el más representativo el bienestar laboral (.977) y la gestión del cambio (.856). El bienestar laboral (.842) y la gestión del cambio (.955) tienen una alta participación para los cambios organizacionales, la organización ofrece un alto bienestar laboral que ayuda a la gestión al cambio individual (.792) aportando a la gestión del cambio (.908). Es decir, se

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

evidencia que en la entidad existe una relación positiva entre el bienestar laboral y la gestión del cambio con un puntaje de (.879).

En el caso de los premios y beneficios ofrecidos a los colaboradores, tiene una incidencia casi directa (relación directa igual a 1), en los cambios organizaciones (.892) y gestión del cambio (.955), que son congruentes con los resultados obtenidos en el cambio individual (.765) y el aporte individual a la gestión del cambio de la organización (.792), lo que demuestra la gran importancia de las estrategias de bienestar laboral implementadas, por el gran impacto positivo en los colaboradores, que se ven reflejados en la gestión de cambio de la organización, en cada una de las oficinas que tiene la entidad financiera en departamento del Meta.

**Tabla 3. Nivel de significancia de la comparación de grupos mediante análisis ANOVA del bienestar y la gestión del cambio.**

	Bienestar	Gestión Cambio
<b>Sexo</b>	0.112	0.754
<b>Nivel del Cargo</b>	0.975	0.756
<b>Estado civil</b>	0.391	0.237
<b>Oficina</b>	0.073	0.010

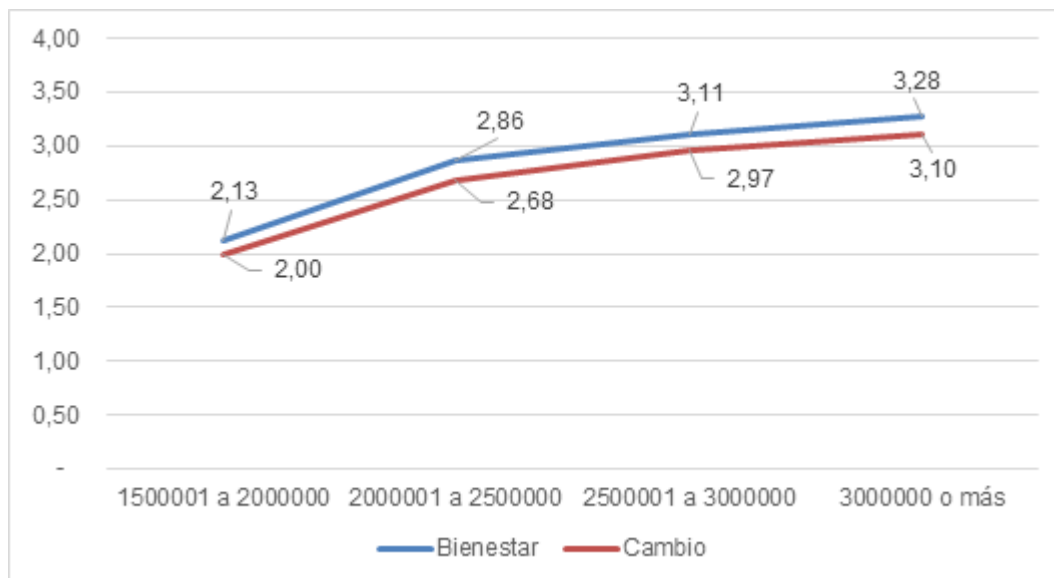
Fuente: elaboración propia

En lo referente al sexo de los empleados (hombre, mujer), el nivel del cargo (operativo, comercial y directivo) y el estado civil se evidencia que no hay diferencias significativas con respecto a la percepción que tienen del bienestar laboral y la gestión del cambio en la organización, este resultado nace del análisis ANOVA realizado, en cuanto a la dimensión gestión del cambio, aplicando comparaciones múltiples con Post Hoc Test (Tukey) se encontró que las oficinas Villavicencio y Puerto Gaitán si presentan una diferencia significativa (0.005), en cuestiones salariales -figura 2- se puede determinar que los colaboradores de la entidad financiera perciben mejor el bienestar y el cambio al recibir un ingreso más alto.

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

**Figura 1. Relación de salario, percepción de bienestar y gestión del cambio.**



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores consideran que sus aportes son valiosos para el crecimiento y desarrollo organizacional, por lo que esperan recibir de la entidad condiciones laborales apropiadas para su bienestar integral. Esta sinergia puede generar valor y ventajas competitivas en el entorno organizacional para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, así como una mejor adaptación al cambio en todas las oficinas.

En lo relacionado con el estado civil de los trabajadores se evidencia que esta característica no influye en la percepción del bienestar laboral y la gestión del cambio en la organización, esto se debe principalmente, a que la implementación de los planes de bienestar laboral ha generado un impacto positivo a nivel psicológico y cognitivo (.826) y las remuneraciones una incidencia de (0.855), lo que genera una gran percepción de seguridad y bienestar laboral.

Por otro lado, se encontró que la oficina ubicada en Villavicencio presenta una menor gestión del cambio, debido a que presenta un mayor flujo de clientes diarios que demandan gran variedad de productos y servicios, esto ha significado un esfuerzo mayor de los colaboradores para el adecuado funcionamiento de las oficinas de atención al cliente y también para el cumplimiento de metas, lo que ha generado traumatismo y resistencia a los cambios. A diferencia de la oficina ubicada en Puerto Gaitán, la más alejada de la capital del Meta, que se encuentra como única plaza en el municipio, su volumen de clientes es menor comparada con la presentada en Villavicencio lo cual permite a los colaboradores tener un ritmo de adaptación más tranquilo a los cambios.

## 5. DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio fue analizar la relación del bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera ubicada en el departamento del Meta, en el análisis se incluyó variables sociodemográficas: sexo, edad, estado civil, años en la organización, nivel por cargo, rango salarial y la ubicación de las oficinas. Los resultados obtenidos contribuyen a la comprensión de los altos niveles de bienestar general que reportaron los participantes.

La complejidad de encontrar una relación causal significativa que asocie algún factor

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

sociodemográfico específico con el bienestar laboral y la gestión del cambio es un gran reto. Los procesos de cambio implican una serie de transformaciones en la manera de hacer las cosas, tanto a nivel organizacional como también a nivel individual (De Faria, 2004). El personal requiere tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio; para informar sobre los problemas que van surgiendo y para aportar soluciones a la organización (Quirant y Ortega, 2006). El tipo de liderazgo y las habilidades de comunicación y gestión de los agentes del cambio son fundamentales para reducir considerablemente la resistencia al cambio generada entre los miembros de la organización (Quirant y Ortega, 2006).

De esta manera, la comunicación juega un papel clave puesto que fomenta el compromiso, la satisfacción y el sentimiento de pertenencia y fidelización de los empleados (Capriotti, 1999; Eaglebarger, 2017; Karanges et al., 2015; Men y Yue, 2019; Raj, 2020; Ramos, 1991; Villafañe, 2000), lo que incide en la productividad y el desempeño (Mainardes et al., 2019; Rogala y Bialowas, 2016). Además, mantiene el aprendizaje organizacional y la participación, de manera que sustenta una cultura corporativa que fomenta la creatividad y la innovación (Recalde y Glaría, 2015).

En lo referente al sexo y el nivel del cargo se evidencia que no hay diferencias significativas (ver tabla 3) con respecto a la percepción que tienen del bienestar laboral y la gestión del cambio en la organización, en este sentido Paredes (2017), menciona que es posible definir el bienestar laboral como parte de la conformación de programas y beneficios que ayudan a suplir las necesidades de las personas e influyen en el comportamiento. El bienestar laboral ocupa un lugar importante en la organización, porque el empleado pasa la mayor parte de tiempo en el trabajo con la intención de satisfacer las necesidades básicas a través de la retribución monetaria la cual puede mejorar con el tiempo, y a la vez, suplir otras necesidades psicológicas y sociales.

En lo referente a la relación entre el bienestar y el rango salarial, los colaboradores de la entidad perciben mejor el bienestar y el cambio al recibir un ingreso más alto. Algunos estudios han encontrado que el nivel de ingresos y el estatus, entendido como nivel jerárquico, no presentan influencia en la satisfacción vital (Bonavia y Quintanilla, 1998), contrariamente, otros autores han encontrado que el nivel de ingresos económicos se correlaciona positivamente con el bienestar (Argyle, 1992; Diener, 1994), sin embargo, estos no son determinantes pues no en todos los casos se ha demostrado que los niveles de bienestar aumenten proporcionalmente al aumento del ingreso económico. La satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo (Calderón et al., 2003).

También se evidencia que los beneficios sociales ofrecidos por la entidad financiera influyen de forma muy positiva en los cambios de ámbito organizacional mejorando el bienestar laboral y la gestión del cambio. Es de reseñar que, las organizaciones sistemas de premios para incentivar comportamientos en los empleados, no solo los salarios y las vacaciones, sino también los ascensos a puestos superiores y reconocimiento por las labores desarrolladas. Los premios pueden ser determinados por el cumplimiento de objetivos de la empresa en el resultado de ganancias, tiempo de vinculación con la organización, diferencia salarial por desempeño excepcional y resultado de objetivos por departamentos. La motivación puede ser incentivada con el dinero para lograr productividad a través de premios donde los empleados sienten que el esfuerzo ayuda al incremento de remuneraciones monetarias, pero se encuentra que algunas ocasiones los sistemas de remuneración no son aceptados por las personas porque sienten que estos incentivos son en función de criterios notables como favoritismo, nivel educativo y edad (Chiavenato, 2011).

Con respecto a esto, es importante reseñar que los beneficios sociales son retribuciones que las organizaciones brindan a sus empleados diferente al salario, existen los de obligatorio cumplimiento por la legislación laboral (prestaciones laborales) y los beneficios espontáneos que son realizados a mera libertad de la organización y en ocasiones no son parte de factor salarial, como por ejemplo las bonificaciones, auxilios educativos y préstamos para empleados. En cuanto a la naturaleza se encuentra beneficios monetarios referentes a dinero y los no



*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

monetarios que corresponden a beneficios como las pólizas médicas, servicios de restaurante y cafetería. El plan de beneficios es definido por cada organización dependiendo las necesidades que desea suplir en sus empleados dependiendo si son sociales, económicos e individuales y se espera que ofertar estos beneficios en la organización ayuden a los empleados a estar motivados en el desarrollo de sus laborales (Torres, 2020).

Asimismo, es de señalar que, la satisfacción laboral, tiene la capacidad de afectar la calidad de los servicios prestados (Farias, 2010), está influenciada por las recompensas laborales tanto económicas y como psicológicas (Hofmans et al., 2013). Además, los empleados satisfechos pueden presentar otros comportamientos deseables para la organización, como la reducción de la rotación y el compromiso laboral (Supeli y Creed, 2015; Saks, 2006; Shimazu et al., 2015). Asimismo, los sistemas de incentivos ayudan de manera satisfactoria a la adaptación al cambio, se puede decir que es un factor motivador muy fuerte en las organizaciones, ya que la existencia de estos impulsa a las personas a esforzarse para lograr los objetivos establecidos.

De esta manera, la cultura organizacional y la comunicación abierta se convierte en una capacidad necesaria para las organizaciones enfocadas en la innovación (Armenteros et al., 2012); así mismo, el trabajo en equipo, los objetivos claros y compartidos, y el grado de compromiso de los colaboradores son factores determinantes para la implementación exitosa de cualquier tipo de cambio en la organización. La innovación a nivel organizacional implica no solo la generación de nuevos productos y servicios, sino también un mejoramiento de los procesos, para la generación de valor (Anzola et al., 2015).

## 6. CONCLUSIONES

El factor humano ejerce un rol fundamental en la entidad financiera, los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y en la medida en que puedan desarrollarse plenamente, estarán dispuestos a adaptarse a las nuevas necesidades del entorno. Los procesos de transformación organizacional se enfocan cada vez más en obtener la mayor satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, lo que ha permitido que el grado de compromiso de los funcionarios hacia la empresa sea mayor (Murillo, 2009). Como resultado, el reconocimiento de la actitud de los individuos contribuye significativamente al cambio organizacional de manera efectiva y exitosa (Weber y Weber, 2001).

En este sentido, aquellas organizaciones que aplican en forma adecuada sus modelos gestión y ofrecen a sus empleados estabilidad y oportunidades de crecimiento, hacen que se genere un mayor sentido de pertenencia y se involucren en el desarrollo de los nuevos retos planteados por la organización.

De igual manera, la comunicación se reconoce como un activo fundamental para generar acuerdos con el personal para involucrarse en el proceso de cambio organizacional, particularmente en las oficinas que presentan mayor dificultad en áreas de resistencia al cambio, como lo es la oficina del ubicada en Villavicencio, Meta.

Por otro lado, es importante resaltar, que la entidad, se configura como un referente, en cuanto a la implementación de acciones que generan bienestar en los empleados, sin embargo, reconoce la importancia de mejorar en algunos aspectos relacionados con la gestión del cambio, aspecto que permitirá seguir avanzando en políticas que favorezcan la conciliación de la vida familiar y laboral.

Finalmente, las nuevas formas de organización del trabajo, los desarrollos tecnológicos y la generación de nuevo conocimiento aplicado a los servicios y productos de la entidad financiera han generado grandes procesos de cambio e innovación en las prácticas administrativas tanto al interior de la organización como en las relaciones externas. En este sentido, las acciones centradas en potencializar el capital humano y una adecuada gestión del cambio se constituyen como factores claves para generar bienestar laboral y social.

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta,  
Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

## REFERENCIAS

- Anzola, P., Bayona, C., García, T. (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: efectos directos y moderadores. *Universia Business Review*, 46, 70-93.
- Arce, B., Sánchez, R., Ramírez, J. (2016). Estrategias competitivas organizacionales con responsabilidad social. Xalapa, Veracruz, México: Majoma Editorial.
- Argyle, M. (1992). La psicología de la felicidad. Madrid, Spain: Alianza Editorial.
- Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola, F., Molina, V. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende, un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 33-51.
- Bakker, A., Hetland, J., Olsen, O., Espevik, R. (2019). Daily strengths use and employee wellbeing: the moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 144-168.
- Bengat, J., Odenyo, M., Rotich, J. (2015). Organizational change and resistance dilemmas resolution approaches and mechanisms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 1-17.
- Bonavia, T., Quintanilla, I. (1998). El efecto de los ingresos, el nivel jerárquico, la cultura empresarial y las creencias de los directivos sobre la satisfacción vital. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Intervenciones*, 14(2), 217-231.
- Calderón, G., Murillo, S., Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D-Capacitación y desarrollo, 13, 5-7.
- Céspedes, J., Torres, K. (2017). Relación entre la motivación del personal y la gestión del cambio en la clínica Limatambo en Cajamarca, Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones (Novena edición). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Coromoto, H., Villon, S. (2018). Motivación laboral elemento fundamental en el éxito organizacional. *Scientific*, 3(7), 177 - 192.
- Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A., Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine* 277, 113888.
- De Faria, F. (2004). Desarrollo Organizacional, enfoque integral. México: Editorial Limusa SA Grupo Noriega Editores.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., Schaufeli, W. (2001). The job demands – Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Diener, E. (1994). "El bienestar subjetivo". *Intervención psicosocial. Revista sobre Igualdad y Calidad de Vida*, 3 (8), 67-113.
- Diener, E. (1994). El bienestar subjetivo. *Psychosocial Intervention*, 3(8), 67-113.
- Eaglebarger, S. (2017). Engaging employees beyond the office freebies. *Strategic HR Review*, 16(3), 112-116. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2017-0015>.
- Echevarría, K., Ortega, R. (2017). percepción del bienestar laboral de los empleados: estudio comparativo según su género. *Internacional Administración & Finanzas*, 10(2) 17-27.
- Egan, M., Bambra, C., Petticrew, M., Y Whitehead, M. (2009). Reviewing evidence on complex social interventions: appraising implementation in systematic reviews of the health effects of organisational-level workplace interventions. *Journal of epidemiology and community*

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

- health, 63(1), 4–11. <https://doi.org/10.1136/jech.2007.071233>
- Farias, S. (2010). Internal marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99–115. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2010.7.2.6>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Rev. Internacional de Investigación en Ciencias Sociales* 11 (1) 102–114 <https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio>
- García Rubiano, M., y Forero Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79–90. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- García, C., González, I. (2000). La categoría bienestar psicológico, su relación con otras categorías sociales. *Revista Cubana de Medicina Integral*, 16 (6), 586–592.
- García, M. (2002). El bienestar subjetivo. *Escritos de Psicología*, 6, 18–39.
- Gouveia, I. (2017). Strategy, Organizational Change and Organizational Resilience. *Cuadernos Ebape.Br*, 15, Doi: 10.1590/1679- 395170357.
- Hermosa, A. (2018). Características laborales y compromiso en el trabajo: explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 1, 20–31.
- Hofmans, J., De Gieter, S., Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 1–9. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012>.
- Hosie, P., Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker thesis apply to managers??. *International Journal of Workplace Health Management*, 2 (2), 131–160.
- Huang, L., Ahlstrom, D., Lee, A., Chen, S., Hsieh, M. (2016). High performance work systems, employee wellbeing, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296–314.
- Jiménez, G., Rivera, A., Gaibao, M. (2019). Las condiciones de bienestar laboral en una empresa del sector hotelero. Estudio de caso en Medellín, Colombia. *Prospectiva. Revista de Trabajo Social e intervención social* (28), 203–226. doi:10.25100/prts.v0i28.7225
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pu-brev.2014.12.003>
- Korte, R., Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39(6), 645–656.
- Kossek, E., Perrigino, M., Lautsch, B. (2023). Work-Life flexibility policies from a boundary control and implementation perspective: A review and research framework. *Journal of Management*, 49(6), 2062–2108.
- Kundi, M., Ikramullah, M., Iqbal, M., Ul-Hassan, F. (2018). Affective commitment as mechanism behind perceived career opportunity and turnover intentions with conditional effect of organizational prestige. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3) 65–82 . [https://www.researchgate.net/publication/327013363\\_Affective\\_Commitment\\_as\\_Mechanism\\_behind\\_Perceived\\_Career\\_Opportunity\\_and\\_Turnover\\_Intentions\\_with\\_Conditional\\_Effect\\_of\\_Organizational\\_Prestige](https://www.researchgate.net/publication/327013363_Affective_Commitment_as_Mechanism_behind_Perceived_Career_Opportunity_and_Turnover_Intentions_with_Conditional_Effect_of_Organizational_Prestige)
- Lamontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job–stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International journal of occupational and environmental health*, 13(3), 268–280. <https://doi.org/10.1179/oeh.2007.13.3.268>

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

- Mainardes, E., Rodrigues, L., Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Martins, E., Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that simulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64-74.
- Men, L., Yue, C. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Montenegro, J. (2019). Análisis del bienestar laboral en Colombia, segmento en sus diferentes sectores productivos. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.
- Moran, J., Brightman, B. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111-118.
- Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI, 71-100.
- Naoler, A., Tushman, M. (1999). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- Orengo, V., Grau, R., Peiró, J. (2002). La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 5-38.
- Pardo del val, M., Martínez, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41 (2), 148-155.
- Paredes, C. (2017). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. *Universidad Mariana - Boletín Informativo CEI*, 4(2), 18-22.
- Quirant, A., Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, (18) 50-62. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S5L3.pdf>
- Racero, V., Álvarez, A. (2014). Contrato psicológico y bienestar laboral. 95-105.
- Raj, A. (2020). Employee Well-being through Internal Branding: An In-tegrated Approach for Achieving Employee-based Brand Outcomes. *Global Business Review*, 21(4), 1065-1086. <https://doi.org/10.1177/0972150918779161>
- Ramos, C. (1991). La comunicación: un punto de vista organizacional. Trillas.
- Recalde, M., Glaría, A. (2015). Comunicación interna y empresa. Una puerta abierta hacia la creatividad e innovación. *Creatividad y sociedad: revista de la Asociación para la Creatividad*, (23), 161-181.
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13(1), 69-93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>
- Rieley, J., Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160-172.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall.
- Rogala A., Bialowas S. (2016). Functions and Objectives of Internal Communication. En Rogala A., y Bialowas S. *Communication in Organizational Environments* (65-97). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-54703-3\\_3](https://doi.org/10.1057/978-1-137-54703-3_3)

*La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia*

Dagoberto Torres-Flórez, Lebsy Jazmín Hernández Calderón, Lisset Rocío Medina Moreno

- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. (2012). We need a hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Serrat, M. (2017). *Liderando el ¿bienestar? Laboral, orden o caos*. Barcelona: Bosch Editor.
- Sharma, P., Kong, T., Kingshott, R. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773-797.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kamiyama, K., Kawakami, N. (2015). Workaholism vs work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23. DOI:10.1007/s12529-014-9410-x
- Smith, L. (2005). Resistance to change Recognition and responses. *Library Management*, 26(819), 519-522.
- Stake, R. E. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.
- Supeli, A., Creed, P. (2015). The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. *Journal of Career Development*, 43(1), 66-80. <https://doi.org/10.1177/0894845315581686>
- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D. Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153(15) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886919305768> .
- Torres, D., Arce, L., Ibargüen, H. (2020). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *Económicas*, 41(1), 9-24. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020>.
- Turban, D., Yan, W. (2016). Relationship of eudaimonia and hedonia with work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1006-1020.
- Veenhoven, R. (1994). El estudio de la satisfacción con la vida. *Intervención Psicosocial*, 3, 87-116.
- Villafañe, J. (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Wang, W., Mather, K., Seifert, R. (2018). Job insecurity, employee anxiety, and commitment: the moderating role of collective trust in management. *Journal of Trust Research*, 8(2), 220-237.
- Weber, P., Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Methods Series, Newbury Park, CA, Sage.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas (Segunda Edición)*. Quito, Ecuador: Ediciones Ebya-Yala.