

MGTH0017  
2017  
Ej. 1

1324045



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL DIRIGIDO  
A LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR, SEDE  
BARRANQUILLA**

**Autores:**

EDWIN JAVIER ARRIETA VALDERRAMA

VERONICA DEL CARMEN NAVARRO GARCIA

Trabajo de Investigación, para optar título de:

**Magister en Gerencia del Talento Humano**

2017

Barranquilla, Atlántico



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL DIRIGIDO  
A LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR, SEDE  
BARRANQUILLA**

**Autores:**

EDWIN JAVIER ARRIETA VALDERRAMA

VERONICA DEL CARMEN NAVARRO GARCIA

Trabajo de Investigación, para optar título de:

**Magister en Gerencia del Talento Humano**

**Tutora:**

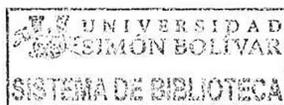
VIVIANA CERVANTES ATIA

**Cotutora:**

ANA BLANCO ARIZA

2017

Barranquilla, Atlántico



## RESUMEN

El bienestar laboral es un programa, conformado por estrategias y actividades, que redunden en encontrar beneficios para solucionar necesidades reales del trabajador en su ambiente ocupacional, social y familiar; todo esto desde la empresa, proyectado a la familia y a la comunidad donde se desempeña el empleado. Este trabajo de investigación tiene como objetivo proponer estrategias para el programa de bienestar laboral de acuerdo a las necesidades de los empleados administrativos de la Universidad Simón Bolívar de la sede barranquilla, se analizó el estado del actual del programa de bienestar laboral que se viene ejecutando en la Universidad, se estudió desde las dimensiones o esferas, socio afectiva y familiar, personal y ocupacional, tomando como fuente de información principal, el existente programa de bienestar de la Universidad, a su vez se obtuvieron resultados, productos del instrumento aplicado (encuesta) en esta investigación; cabe resaltar que dentro de los resultados donde se demuestran debilidades en un alto grado, es en la esfera socio afectiva y familiar, en comparación a la esfera personal y ocupacional, se concluye que el bienestar laboral dentro de las organizaciones es de suma importancia como una fuente de motivación que impulsa a la productividad de los colaboradores.

**Palabras claves:** Bienestar laboral, Familia, Beneficios.

## ABSTRACT

The well-being its some kind of program enlisted by strategies and activities that works to find benefits to solve reals needs of the working people in their occupational, social and familiar environment. All of this seen from the company projected to the family and the community where the worker developed their day-life. This investigation process has as its first's well-being objective perform strategies for the wellbeing program following the need of the administrative hand-work of the Barranquilla's Simon Bolivar University. The actual well-being status had been analyzed in this University it's been studied form the dimension, socio-effect and familiar, personal and occupational views taking as an important source the existent well-being program of this University and at same time the taken results where obtained from the appliance of the instrument (survey) applied on this investigation. It should be emphasized that within the results where weaknesses are shown to a high degree, it is in the socio-affective and family sphere, in comparison to the personal and occupational sphere, includes that the well-being within the companies is very important as a source of motivation that impulses to the productivity of the collaborators.

KEYWORDS: Well-being, Family, Benefits.

---

## **DEDICATORIA I**

Gracias **DIOS** de la Vida y del Amor.

“Es propio de las Almas nobles ser agradecidos”; te agradezco y dedico esto a ti, **KARINA ROSSANA GOMEZ CASSAB**, esto es fruto de nuestros sueños de juventud.

**MATIAS Y MANOLO**, mis grandes motores, son mi todo.

A mis amigos y hermanos que me ha regalado la vida, ustedes me han enseñado a ser mejor persona... Dios les pague.

## **DEDICATORIA II**

Principalmente a Dios, por las oportunidades que me ha dado a lo largo de mi vida, por su gran bondad y misericordia, que me ha permitido culminar esta etapa en el camino de mis estudios profesionales, a mis padres Nancy García y Silfredo Navarro, porque me dieron la vida, a mi esposo Edwin Miranda, a mis hijos Kelly, Valentina, Nicolle, Jairo, por su apoyo Moral y espiritual, por todas esas horas que no le dedique durante esta etapa. Espero compartir los tiempos que vienen y apoyarlos en sus sueños y proyectos como ellos lo hicieron con los míos, a mis jefes Álvaro Roperó, Gladys Rubio, quienes me concedieron el tiempo disponible para poder asistir a mis clases en horas laborales y así poder nutrirme de esta maestría y en especial a mi compañero y amigo, por recibirme en este grupo para formar parte de este equipo sacando adelante este proyecto y sueño hecho realidad.

---

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Simón Bolívar por abrirnos el espacio para realizar este trabajo de investigación, a la Doctora Ingrid Haupt como líder de la oficina de Bienestar Laboral de la Universidad, por la disponibilidad que siempre presentó para este trabajo académico, a nuestra tutora asignada por la Universidad, Doctora Viviana Cervantes Atia, la cual nos entregó parte de sus tiempos libres, fines de semanas y días de descanso, para guiarnos y facilitarnos sus conocimientos en este proceso; a la Coordinadora de investigación de la facultad de Administración de la Universidad Simón Bolívar, Doctora Ana Blanco, la cual nos transmitió su pasión por la investigación y nos motivó siempre a poder sacar adelante este proyecto, al Doctor, Carlos Acosta, Director de la Maestría en Gerencia Del Talento Humano, que con su acostumbrado apoyo indeclinable, nos ayudó en la búsqueda de la entidad donde realizar nuestro proyecto de investigación, cuando muchas puertas se nos cerraban; a todos nuestros profesores y asesores, que de una u otra forma nos transfirieron todos sus conocimientos y grandes aportes para este fin; a nuestros compañeros de Maestría con los que compartimos el aula de clases, donde reímos y lloramos por este gran sueño.

---

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Descripción del problema de investigación.....	4
1.2. Formulación del Problema.....	6
1.2.1. Pregunta principal.....	6
1.2.2. Preguntas Secundarias.....	6
1.3. Objetivo general.....	7
1.3.1. Objetivos específicos.....	7
1.4. Justificación.....	8
CAPITULO II: TEORIAS RELEVANTES.....	10
2. MARCO REFERENCIAL.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2.1 Bienestar Laboral.....	14
2.2.2 Modelo para diseñar programas de bienestar laboral.....	19
2.2.3 Importancia del Bienestar Laboral.....	24
2.2.4 La Calidad de Vida Laboral como resultado de la implementación de los programas de bienestar laboral.....	26
CAPITULO III.....	39
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1 Enfoque Metodológico.....	40
3.2. Tipo y Diseño de Investigación.....	40
3.3 Operacionalización de las variables.....	41
3.4 Población y Muestra.....	42
3.5 Fuentes Primarias y Secundarias.....	44
3.6 Técnicas de recolección de información.....	45
3.6.1 Validación del instrumento.....	45

---

3.7 Limitaciones y Oportunidades .....	47
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>48</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIONES.....</b>	<b>49</b>
4.1 Identificación las necesidades de Bienestar Laboral de los empleados de la Universidad Simón Bolívar .....	49
4.1.1 Caracterización de los individuos .....	49
4.1.2 Análisis de necesidades de Bienestar Laboral.....	54
4.2 Convergencia y Divergencia entre el programa de Bienestar Laboral y las necesidades de empleados en la Universidad Simón Bolívar. ....	66
4.2.1 Esfera socio afectivo y familiar .....	66
4.2.2 Esfera personal .....	71
4.2.3 Esfera ocupacional.....	74
4.3. Estrategias integrales para el programa de bienestar laboral de la Universidad Simón Bolívar .....	79
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del bienestar laboral .....	16
Figura 2. Modelo para el diseño de programas de bienestar laboral docente.....	19
Figura 3. Edad .....	50
Figura 4. Género.....	50
Figura 5.. Estado civil .....	51
Figura 6. Cargo.....	52
Figura 7.. Tiempo de permanencia.....	52
Figura 8. Nivel de formación .....	53
Figura 4: código de colores para la evaluación de los ítems .....	54
Figura 5. Asistencia.....	91
Figura 6. Seguimiento a las actividades.....	92

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores e indicadores de la Calidad de Vida Laboral.....	33
Tabla 2. Normas legales que soportan la investigación .....	37
Tabla 3. Operacionalización de las variables .....	41
<i>Tabla 4. Variables de control .....</i>	<i>42</i>
Tabla 5. Descripción del personal administrativo en la Universidad Simón Bolívar.....	43
<i>Tabla 6. Análisis de fiabilidad .....</i>	<i>47</i>
Tabla 7. Frecuencias absolutas y porcentuales de los ítems que conforman la esfera socio afectiva y familiar. ....	55
Tabla 8. Frecuencias absolutas y relativas de los ítems que conforman la esfera personal .....	57
Tabla 8. Frecuencias absolutas y porcentuales de la esfera ocupacional .....	58
Tabla 10. Primer conglomerado - Debilidades.....	60
Tabla 11. Segundo conglomerado - Fortalezas .....	64
<i>Tabla 12. Debilidades Vs. Actividades existentes – Esfera socio afectiva y familiar .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 13. Fortalezas Vs. Actividades existentes – Esfera socio afectiva y familiar .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 14. Debilidades Vs. Actividades existentes – Esfera Personal .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 15. Fortalezas Vs. Actividades existentes – Esfera Personal .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 16. Debilidades Vs. Actividades existentes – Esfera Ocupacional.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 17. Fortalezas Vs. Actividades existentes – Esfera Ocupacional .....</i>	<i>76</i>
Tabla 18. Estrategias integrales – Esfera Socio Afectiva y Familiar .....	81
Tabla 19. Estrategias integrales – Esfera Personal.....	84
Tabla 20. Estrategias integrales – Esfera Personal.....	85

---

## ANEXOS

Anexo 1. Encuesta utilizada .....	102
Anexo 2. Resumen variables de control.....	105
Anexo 3. Tablas de resultado análisis de conglomerados .....	106
Anexo 4.. Conglomerados jerárquicos. ....	110

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones afrontan un entorno, el cual no es posible mantener los mismos esquemas internos a través del tiempo, debido a la globalización, las dinámicas de los países, regiones y las ciudades, por esto las empresas deben estar constantemente a la vanguardia en la estructura de su personal a cargo, de las tecnologías, entre otros factores, para poder sobrevivir en los mercados actuales.

Respecto a lo anterior, el problema que afrontan las empresas es saber gestionar el bienestar laboral de sus trabajadores; en la revolución industrial, no se tenían en cuenta las enfermedades y el estrés que podía causar el trabajo a los obreros; trabajar estaba asociado a estar en fábricas y requería un esfuerzo físico que se prolongaba a 15 o 18 horas laborales por día, esta concepción de trabajo perduró hasta mediados del siglo XIX, al momento de surgir las empresas de servicios, cambió por completo la referencia sobre el bienestar y la salud de los trabajadores, debido a que no se consideraban solamente los esfuerzos físicos, por lo que aparecieron también los esfuerzos mentales, las funciones en las empresas de servicios requería una mayor concentración y el uso de otro tipo de habilidades; a partir de esta situación es que el bienestar laboral cobra importancia en las empresas, analizando los aspectos que generan en el trabajador y como se manifiesta en la productividad de la compañía, con base en lo anteriormente expuesto, se presenta el objetivo de esta investigación: fortalecer el programa de bienestar laboral a través de estrategias que impacten integralmente las necesidades de los empleados administrativos de la Universidad Simón Bolívar, sede Barranquilla, para lo cual se tendrán en cuenta diversas teorías y

estudios que relacionan los aspectos a tener en cuenta para generar un bienestar en los trabajadores.

Se presenta entonces la organización del trabajo de la siguiente manera: Un primer capítulo, compuesto por el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, además de la justificación. Este capítulo permite la concepción práctica del trabajo de investigación, enfatizando en el objetivo de este.

Un segundo capítulo está compuesto por el marco referencial; este contiene los antecedentes, así como el marco teórico. En relación a este capítulo, es el soporte teórico del proyecto de investigación.

Un tercer capítulo está compuesto por la metodología de investigación, este contiene el enfoque metodológico, el tipo y diseño de investigación, la operacionalización de las variables, la población y muestra, fuentes primarias y secundarias, las técnicas de recolección de información, las limitaciones y oportunidades, este capítulo devela el proceso llevado a cabo para el alcance de los objetivos.

El cuarto capítulo presenta los resultados y discusiones del proyecto, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales responden a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

**CAPITULO I.**  
**EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Descripción del problema de investigación

A nivel mundial las organizaciones se han visto enfrentadas a un entorno cada vez más globalizado, donde las compañías han venido enfocando su interés en lograr sus objetivos, basados en el bienestar de sus colaboradores y en el cómo hacer sentir al trabajador parte fundamental de la empresa y se dé la retención del personal, punto clave en la gestión del talento humano, de acuerdo a esto se han formulado planes y programas para reivindicar, resaltar y darle la importancia que se merece la labor que cumplen los empleados al interior de las organizaciones, de ahí que la gestión humana desde los departamento de bienestar al trabajador, programen actividades y acciones relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo, el desarrollo personal y familiar del empleado, elementos decisivos para afianzar la satisfacción, el sentido de pertenencia y el buen desempeño del empleado, sirviendo todo esto para la retención del talento humano en las compañías.

Las universidades públicas y privadas en Colombia están viviendo un cambio en sus formas de operar y de administrarse, debido a la constante búsqueda de la calidad en sus procesos administrativos y académicos, que las lleven a las certificaciones nacionales e internacionales en buenas prácticas de procesos y procedimientos, y como parte fundamental se debe atender con mayor compromiso y dedicación al talento humano con que cuentan las instituciones de educación superior.

Para el caso de la Universidad Simón Bolívar, objeto de esta investigación, cuenta con un programa de bienestar laboral formalmente constituido, pero la implementación del

mismo se ha venido dando de forma esporádica y aislada, ejecutando algunas de las actividades establecidas en el programa existente, esto se debe en gran parte a que actualmente la jefatura de la oficina de bienestar laboral, ha enfocado su esfuerzo a las actividades relacionadas con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), aunque estas actividades hagan parte integral de la gestión del talento humano en la empresa, no son las únicas estipuladas para desarrollar dentro de las acciones de talento humano; por esto se está dejando a un lado el seguimiento y la evaluación de las actividades de bienestar al trabajador, las cuales están formuladas detalladamente dentro del programa para el beneficio integral del empleado. Esta situación ha generado parcelación de las actividades a tal punto que muchos de los empleados no se enteran, ni participan de estos beneficios, así mismo se viene presentado dificultades para la evaluación y seguimiento de las acciones desarrolladas, desconociéndose con esto, el nivel de aceptación e impacto que tienen dichas operaciones en los empleados de la universidad.

La falta de intervención a la problemática descrita llevaría a que el área de bienestar laboral no logre los objetivos propuestos en el programa, los cuales se establecen como un referente legal de competitividad que favorecen el desarrollo personal, profesional, social y familiar de los empleados, e igualmente el área perdería visibilidad e importancia afectando la imagen corporativa de la institución, ya que las actividades del área de bienestar laboral deben apuntar a incrementar el desempeño y el normal funcionamiento del personal en la organización y así poder mantener la acreditación institucional.

Es así, que a través de esta investigación se busca fortalecer la aplicación del programa de bienestar, de manera que se logre un impacto en el contexto personal, laboral, familiar y social de los empleados administrativos en la universidad Simón Bolívar.

## **1.2. Formulación del Problema**

De acuerdo a la situación planteada, en el problema se formula la siguiente pregunta de investigación:

### ***1.2.1. Pregunta principal***

¿Cómo se fortalecerá el programa de bienestar laboral de manera que se impacte integralmente a los empleados administrativos en la universidad Simón Bolívar, sede Barranquilla?

### ***1.2.2. Preguntas Secundarias***

¿Cuáles son las necesidades de bienestar laboral que presenta el empleado de la Universidad Simón de Bolívar, sede Barranquilla?

¿Con que estrategias dirigidas al empleado cuenta el programa de bienestar laboral en la Universidad Simón Bolívar?

¿Que estrategias deberá implementar la universidad Simón Bolívar, para cubrir las necesidades de bienestar laborar de los empleados administrativos?

### **1.3. Objetivo general**

Fortalecer el programa de bienestar laboral a través de estrategias que impacten integralmente las necesidades de los empleados administrativos de la Universidad Simón Bolívar, sede Barranquilla.

#### ***1.3.1. Objetivos específicos***

- Identificar las necesidades de Bienestar Laboral de los empleados de la Universidad Simón Bolívar.
- Establecer como las estrategias existentes del programa de Bienestar Laboral, satisfacen las necesidades de los empleados en la Universidad Simón Bolívar.
- Formular estrategias de Bienestar Laboral que impacten integralmente en las necesidades detectadas de los empleados administrativos de la Universidad Simón Bolívar.

#### **1.4. Justificación**

Dentro de la normatividad existente en Colombia, las políticas que estructuran apartes del bienestar laboral son las que conllevan y atiende a la salud y seguridad en el trabajo, en este sentido es relevante resaltar las siguientes normas puesto que son esenciales para la constitución de programas de bienestar tanto en la empresa pública como privada, siendo en esta última considerada no cómo un deber si no cómo una opción que contribuya al desempeño organizacional. El programa de Bienestar en las empresas se convierte en la piedra angular de la satisfacción laboral, pues los resultados de la falta de bienestar laboral pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo (Estrada y Ramirez, 2010).

Desde lo normativo, la implementación de los programas de bienestar se han convertido en un eje dinamizador para el cumplimiento de las normas establecidas a nivel nacional, de ahí que el decreto 1567 de 1998 propicia la creación del sistema de estímulos los programas de bienestar y los programa de incentivos como apoyo a los decretos 614 de 1984, donde se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país; La resolución 2013 de 1986, reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo; Finalmente el artículo 53 de la Constitución Política de Colombia, establece que es la obligación del Estado y los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica quienes lo requieran. Sin embargo, para algunas empresas estatales hay evidencias de planes y programas de bienestar al trabajador, pero en la empresa privada no existe normatividad alguna para atender estos campos dentro de la corporación.

Así mismo, la investigación tiene una relevancia, dado a que permitirá un avance conceptual y teórico desde la esfera del Bienestar Laboral del empleado tema de interés actual, fortaleciéndose las líneas de investigación interdisciplinar; con la investigación se trasciende el tema a un enfoque psicosocial y sociológico del bienestar laboral poco desarrollado por las organizaciones y que son decisivos para el diseño y desarrollo exitoso de los programas de bienestar laboral.

Esta investigación es pertinente porque, podrá presentar a la universidad Simón Bolívar responder a las necesidades reales de los trabajadores en su bienestar laboral, lo cual permitirá fortalecer las actividades dirigidas a estos, ampliando la cobertura de intervención a otras esferas de la cotidianidad en las que vive el empleado, y a su vez la empresa obtendrá mayores impactos en la satisfacción del trabajador, así como el mejoramiento en el desempeño laboral de los mismos.

El interés que tiene el tema facilita la disposición de fuentes de información y recursos para el desarrollo de la investigación, de igual forma la disposición de tiempo de los investigadores y el personal de la empresa, además que desde la coordinación de la Maestría en Gerencia del Talento Humano se quiere realizar un aporte académico que logre abordar la línea de investigación: Capital Humano; y así poder contribuir a la universidad Simón Bolívar, a no mantenerse alejada de las transformaciones que están enfrentando las universidades del país, con referencia a la calidad en los procesos de gestión humana.

**CAPITULO II: TEORIAS RELEVANTES  
BIENESTAR LABORAL**

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Antecedentes

A nivel internacional Vera, Salanova, y Martín (2010) realizaron una investigación denominada “Profesorado universitario y su bienestar laboral: la importancia del triple perfil laboral”, mediante esta investigación se buscaba comprobar si los diferentes perfiles laborales de los profesores universitarios tenían relación con la experiencia de Bienestar en el Trabajo y está misma la satisfacción. Para analizar dicho objetivo se aplicaron pruebas, las cuales, fueron Clúster, Análisis de Varianza –ANOVA- y análisis factorial. Estas pruebas se aplicaron a 170 profesores universitarios españoles. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que los docentes universitarios españoles presentan cuatro patrones laborales, que son la docencia, investigación, gestión y docencia e investigación. Por otra parte, existen diferencias significativas en la absorción y en la satisfacción intrínseca, dependiendo del patrón laboral. Es decir, los profesores que tienen un patrón laboral de investigación tienen los valores más altos en compromiso y motivación intrínseca, contrario a los profesores que presentan un patrón laboral en gestión tienen valores más altos en *burnout*. La conclusión que se determina es que en aquellos profesores los cuales siguen un patrón laboral en investigación tienen un mayor bienestar laboral que aquellos que presentan un patrón laboral determinado por la gestión.

Por su parte, Sánchez (2011) realiza una investigación titulada “Estrés Laboral, Satisfacción En El Trabajo Y Bienestar Psicológico En Trabajadores de una Industria Cerealera” cuyo objetivo fue identificar que situaciones son percibidas como estresantes por los trabajadores de la industria, explorando el bienestar psicológico y grado de

satisfacción laboral de los trabajadores. Mediante una investigación de tipo correlacional aplicado a una muestra de 64 trabajadores se utilizó de referencia el cuestionario de Peiro y Meliá (1989) sobre satisfacción laboral. Los resultados evidencian que existen variables del estrés laboral y la satisfacción que están relacionadas de manera inversa. Así mismo las variables de estrés laboral y bienestar psicológico.

Así mismo, González (2015) en su investigación titulada “Bienestar Laboral y Personal en Trabajadores de Universidad” buscaba a analizar el bienestar laboral de los profesionales en las universidades y verificar la relación que tiene sobre el bienestar fuera del trabajo, diferenciando dos tipos de profesionales: El personal docente investigador y el personal administrativo y servicios. Se tomó una muestra de 585 trabajadores en la universidad de Extremadura mediante un muestreo aleatorio simple. Los resultados de esta investigación evidencian que para el personal docente investigador el bienestar laboral es aquel que da relación a la satisfacción laboral y a la satisfacción con la vida, por otra parte, los trabajadores administrativos y de servicios la satisfacción laboral mantiene una relación directa con la felicidad y la satisfacción con la vida.

## 2.2 Marco Teórico

El Bienestar laboral se considera como un proceso orientado a mejorar las condiciones de los empleados en las empresas, que favorecen a un desarrollo integral desde el ser, es decir, que impacta positivamente la dimensión interna y externa del trabajador. Desde la dimensión interna, los estímulos otorgados por los programas de bienestar laboral crean una satisfacción en el trabajo, haciendo cada vez más que se cree un sentido de pertenencia por parte del empleado, lo que conlleva a sentirse identificado con la organización, sobre todo en metas y objetivos organizacionales. Por otra parte, desde la dimensión externa, el bienestar laboral facilita la interacción del empleado con su entorno de trabajo, así mismo, con su núcleo familiar, permitiéndole un desarrollo social integro que se manifiesta en beneficios para la organización puesto que se aumenta la eficiencia, y eficiencia de los trabajadores mejorando el desempeño organizativo de cada uno.

En la actualidad la adecuada gestión del bienestar laboral en las empresas proporciona a los empleados mejoras en su calidad de vida laboral, en esta investigación la relación entre estos dos conceptos se hace necesaria ya que se pretende abordar las dimensiones que comprende el bienestar, así como sus indicadores.

Se iniciará por hacer un recorrido por el concepto teórico y evolutivo del bienestar laboral, se continuará con modelos referentes para la aplicación del programa de bienestar, la importancia del programa con sus finalidades así mismo las dimensiones y la relación de este programa con la calidad de vida laboral.

### ***2.2.1 Bienestar Laboral***

El bienestar laboral surge en respuesta a la preocupación de las condiciones del trabajo y de la baja satisfacción en el empleo por parte de las personas alrededor de los años 70 (Calderon, Murillo, y Torres, 2003). Este se asocia comúnmente a la obtención de una remuneración (aparte del salario) por parte de los trabajadores por la prestación de sus servicios de trabajo. Sin embargo, este concepto va más allá de esta connotación económica y es que incluye al ser humano desde todas sus dimensiones; familiares, laborales, culturales, espirituales, etc. Estas, a pesar de que no están relacionadas directamente con aquellas habilidades (i.e., conocimiento, destreza) que tiene un trabajador para desarrollar una labor si influyen de manera indirecta en el desempeño individual de cada uno, lo que repercute en el desempeño para la organización.

Para Arenas (1993) el bienestar laboral es un programa de servicios en beneficio al interior de las organizaciones, que satisfacen las necesidades de los trabajadores que fortalecen las relaciones internas y externas entre estos. De igual forma Vigoya (2002) define al bienestar laboral como el conjunto de programas que son estructurados para satisfacer necesidades de los trabajadores, ya que esta satisfacción influyen en el reconocimiento por parte del individuo en pertenecer a un entorno social.

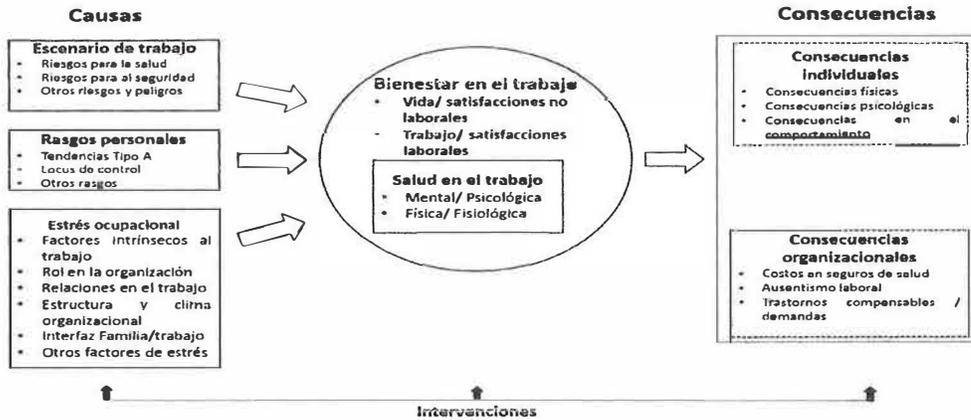
Al referirse a un Bienestar Laboral, se alude a un estado en donde los empleados gocen de salud física, mental, emocional y espiritual, para así obtener sus satisfacciones personales como familiares, aquí es donde el concepto de Bienestar Laboral y su importancia tanto para el empleado como para la empresa. Según Colciencias (2016) de acuerdo al programa de Bienestar 2016 de la Dirección de gestión de recursos y logística;

manifiesta que el área de Calidad de Vida Laboral, se ocupara de fomentar un ambiente laboral satisfactorio y propicio para el Bienestar y el desarrollo del empleado; está constituida por las condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas del funcionamiento, la motivación y rendimiento laboral, logrando generar un impacto positivo al interior de la entidad, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

Con base en esto, y cómo ya se ha recalado, el bienestar laboral comprende diversos aspectos de la vida del ser humano. Danna y Griffin (1999) consideran que el bienestar laboral comprende dos tipos de satisfacciones que disfrutan los individuos; la satisfacción en la vida, que comprende: la satisfacción y/o insatisfacción con la vida social, la vida familiar, la recreación, la espiritualidad, entre otras; y por otro lado la satisfacción en el trabajo que comprende la satisfacción y/o insatisfacción con el pago, oportunidades de ascenso, el trabajo en sí, compañeros de trabajo, entre otras). Además de este tipo de satisfacciones, hay otro componente importante que es la salud general del individuo, este factor está determinado por indicadores psicológicos y fisiológicos.

En ese sentido, estos autores, afirman que del bienestar laboral preceden unas causas y son originarias también de unas consecuencias cómo se ve a continuación:

Figura 1. Esquema del bienestar laboral



Fuente: traducido de Danna y Griffin (1999, p. 360)

De acuerdo a la Figura 1, relacionada con el esquema del bienestar laboral, este se ve afectado por tres factores que anteceden su naturaleza. En primer lugar, el escenario de trabajo, el cual contiene riesgos para la salud, riesgos para la seguridad y otros riesgos y peligros, que pueden crear entornos de trabajo peligrosos, lo que, a su vez, tiene un impacto negativo en la salud y el bienestar de los trabajadores. Estos escenarios de trabajos en “riesgos” tienen una repercusión en los rasgos personales de manera positiva o negativa de los individuos. Los rasgos de personalidad, sobre todo de tendencias de tipo A<sup>1</sup>, el locus de control y otras características, conjuntamente juegan un rol determinante en el grado de bienestar y salud laboral de un individuo en el entorno organizacional. Finalmente, dentro de las causas que pueden originar o no un bienestar laboral está el estrés laboral; dentro de estos factores de estrés se encuentran: Factores intrínsecos al trabajo, Rol en la organización, Relaciones con el trabajo, Estructura y Clima Organizacional, Interfaz Familia/Trabajo entre otros factores de estrés (Mejía, Laca, y Gondra, 2009).

<sup>1</sup> Es un constructo teórico que se utiliza para denominar a un conjunto de respuestas conductuales, fisiológicas, cognitivas y emocionales que se manifiestan sobre todo en situaciones desafiantes. (García y Berrios, 1999, p. 358)

Por otra parte, el estado del bienestar laboral de los individuos genera unas consecuencias para la salud y el bienestar en la persona y en el entorno laboral. Por un lado, las consecuencias individuales vienen dadas por aquellas consecuencias físicas, psicológicas y de comportamiento que atraviesa un individuo. El otro conjunto de consecuencias afectan notablemente a la organización debido a que se constituyen en costos que debe asumir la empresa, entre estos se pueden mencionar los costos de seguro de salud, la productividad y el absentismo, y trastornos compensables / demandas según (Orozco, 2010).

Dada estas condiciones entre las causas y consecuencias del bienestar laboral, la organización puede decidir donde intervenir a fin de mejorar el bienestar laboral de sus empleados que se traduzcan en mejoras en la productividad, menos costos por el pago de seguros de salud y mayor desempeño organizacional. Las políticas en este caso pueden ser desde reactivas a activas. Las primeras consisten en intervenir las consecuencias que genera el bienestar laboral para mitigar los efectos negativos que pudieran tener los trabajadores. Por su parte, las políticas activas se relacionan con la prevención de riesgos laborales que aumenten el bienestar en general de los trabajadores, por lo cual la intervención activa se constituye en una herramienta fundamental para que las empresas no solamente ofrezcan un bienestar laboral de calidad a sus trabajadores, sí no que se constituye también en un factor que reduce los costos debido a que no se hará cargo de las consecuencias negativas que genere un ambiente laboral negativo tal como lo expresa (Martínez, 2008).

Es importante resaltar que el bienestar laboral ha presentado reformas y cambios laborales que han generados nuevos roles en las organizaciones, exigiéndoles a sus

funcionarios eficiencia y eficacia en la realización de estos cambios ya que integrar los intereses de los trabajadores tanto para beneficios individuales como organizacionales no es tarea sencilla. A su vez los funcionarios que desempeñan una labor dentro de una organización, si no están necesariamente ligados afectivamente a la misma, estos podrían realizar con disgusto y malestar sus funciones y sentir desprecio hacia la organización, situación que puede generar un bajo rendimiento, así como otras posibles consecuencias. Por esta razón, es de vital importancia que las organizaciones conozcan no solo el tipo, sino el grado de compromiso de sus miembros y una de las consecuencias es intentar elevarlo, teniendo en cuenta el aspecto que afecta el bienestar de sus funcionarios y su desarrollo de la vida profesional con las responsabilidades personales (Barrios y Paravic, 2006).

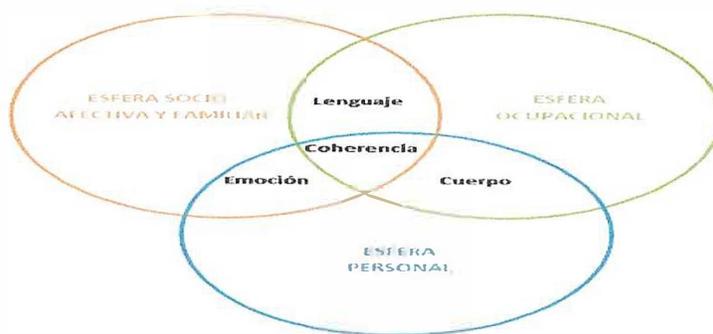
Todos estos esfuerzos apuntan a una satisfacción laboral del empleado; la cual está en función del apoyo social que le brinde la organización en la calidad de vida de cada empleado, incluyéndose en este proceso su núcleo familiar primario que deberá ser valorado, ya que estos actores pueden impactar positiva o negativamente en la autoestima, dado esto en el ambiente que se crean conductas y rutinas para mejorar la calidad de vida, disminuyendo los riesgos de salud física y psicológica, arrojando efectos de un mejor desarrollo personal, logrando una eficacia enfocada en el ámbito laboral y resultados estadísticos que benefician a la organización. Resaltando este aspecto de familia y trabajo, Frone, Russia, y Cooper (1992), señalan la relación que existe entre el trabajo y la familia, siendo esta tipo bidireccional, donde la influencia puede ser de conflicto o de facilitación. Estos autores, estudiaron la interface entre el trabajo y la familia, destacando que, en ocasiones, esa relación es de conflicto, pero en otros casos la relación establecida es de facilitación, ya que la familia ayuda al trabajador a enfrentar los problemas del

trabajo, brindándole apoyo emocional. Por tal razón, los programas de bienestar laboral en las organizaciones con frecuencia se extienden al núcleo familiar de sus trabajadores, pues en la medida que su entorno se sienta a gusto e involucrado con la organización, este sentido de pertenencia se afianza cada día más, para un mejor desarrollo en sus actividades laborales.

### ***2.2.2 Modelo para diseñar programas de bienestar laboral***

Con el propósito de crear un ámbito laboral ideal para el desarrollo y creación de procesos de formación para empleados del sector educativo con alto sentido de pertenencia y satisfacción por trabajar en un entorno sano que permita el crecimiento en todos los niveles, se plante el siguiente modelo para el diseño de programas de bienestar laboral (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

*Figura 2.* Modelo para el diseño de programas de bienestar laboral docente.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2009)

Este modelo de *Coaching* tiene como objetivo principal “Proporcionar a los líderes, una estrategia para movilizar y orientar el recurso humano, enfocando su inteligencia, su compromiso, su energía, y sus sentimientos hacia el logro de un objetivo común en beneficio de todos” (Ministerio de Educación Nacional, 2009, pp. 7).

La intervención en cada una de las esferas representará calidad de vida, bienestar laboral y productividad, sus características, y algunas actividades sugeridas son descritas continuación.

### ***Esfera personal***

Abarca cada una de las acciones que tienen como objetivo la formación integral del trabajador como persona y que le permiten desenvolverse en su vida profesional.

Los agentes más importantes que se destacan en la esfera personal son:

#### *Desarrollo de carrera*

Son actividades que permiten identificar las áreas de proyección del trabajador con el fin de aplicar allí sus intereses y capacidades de logro y acción, de liderazgo y dirección, cognitivas, entre otras. Se sugiere el desarrollo de proyectos de vida y talleres para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes.

#### *Desvinculación laboral asistida*

Consolidación de un programa de retiro asistido de los docentes y directivos de manera que la desvinculación sea lo menos traumática posible. Se sugieren programas que vinculen aspectos emocionales, ocupacionales, financieros, familiares y la preparación para un nuevo abordaje laboral.

### *Educación formal*

Vinculación a la educación formal por medio del establecimiento de convenios con entidades educativas, inclusión de becas de educación formal para empleados y establecimiento de convenios con entidades crediticias (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

### *Esfera socio-afectiva y familiar*

Permite el mejoramiento de la calidad de vida por medio de garantías en las condiciones de seguridad física, emocional y social por medio del desarrollo de habilidades y destrezas.

Los agentes más importantes que se destacan en la esfera socio afectivo son:

### *Seguridad social integral*

Es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos con los que cuenta el personal para gozar de calidad de vida en el entorno laboral. Se sugieren talleres de promoción de la salud, jornadas de exámenes médicos, talleres de régimen pensional, riesgos profesionales y jornadas de asesoría en temas de salud, servicios de caja de compensación y vivienda.

### *Recreación y cultura*

Generación de ambientes que ayuden al reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación, comunicación y desarrollo. Se sugiere la promoción de actividades culturales como la danza, música, canto, teatro, poesía, pintura, actividades deportivas, ecológicas, programas de acondicionamiento físico, vacaciones recreativas, entre otras. (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

### ***Esfera ocupacional***

Garantiza que el trabajador pueda desempeñar su labor bajo las mejores condiciones físicas, ambientales y emocionales para afianzar su compromiso e identidad para con la institución (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

Los agentes más importantes que se destacan en la esfera socio ocupacional son:

#### ***Clima organizacional***

Se toman en cuenta las experiencias personales de cada uno de los trabajadores, sus necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y la implementación de programas que estimulen el clima laboral. Se sugiere medir el clima organizacional máximo cada dos años, realizar sondeos de intereses, estudios de diagnóstico de servicio y el estudio de perfiles de los puestos de trabajo.

#### ***Incentivos***

Se deberá premiar la excelencia, aquellos empleados cuyo desempeño sea evaluado como superior deberán recibir incentivos, a su vez, el desempeño deberá ir encaminado a la consecución de la mejora de métodos de enseñanza, en el caso del sector educativo, y la creación de conciencia de responsabilidad social docente. Se sugiere diseñar un plan de incentivos territorial, reconocimiento público a los mejores por elección del estudiantado, reconocimiento por antigüedad y participación destacada en actividades extracurriculares.

#### ***Estilos de dirección***

Se deberá revisar las formas de dirección que ejercen los superiores de manera que sea permitida la participación de los empleados y se aporte positivamente a la calidad de vida con los ajustes requeridos. Se sugieren talleres para mejorar el desarrollo de habilidades gerenciales como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y toma de decisiones,

a su vez amentar la frecuencia de reuniones para tratar temas laborales, contribuyendo así a la comunicación y el trabajo en equipo.

#### *Cultura organizacional*

Socialización del funcionamiento al interior de la organización con los servidores para aumentar la autocracia, delegación y control. Se sugiere realizar estudios de medición de la cultura organizacional con periodicidad menor a dos (2) años, garantizar la participación de los empleados en programas de inducción y reinducción, establecimiento de carta de valores institucionales, creación de himnos, lemas, e historias.

#### *Gerencia del cambio*

Proceso de reflexión y decisiones personales para asumir cambios en las condiciones internas y externas en el ámbito laboral y personal. Se sugiere diseñar una estrategia que resulte de un proceso de acciones concertadas por los participantes del proceso, que sea capaz de movilizar recursos preexistentes en las personas y entidades aun no desarrollados, que conlleven cambios que repercutan positivamente al entorno en general y que integre dimensiones físicas, emocionales, cognoscitivas, espirituales y operativas.

#### *Solución de conflictos*

Es necesario que el conflicto sea llevado de la mejor manera para estimular a los individuos a buscar métodos de solución y mantener el buen funcionamiento del entorno laboral. Se sugiere realizar programas preventivos en manejo de riesgos psicosociales, formativos en estilos de dirección, comités de convivencia bipartito que actúen en situaciones de conflicto, programación neurolingüística y acompañamiento a agresores y agredidos.

### *Salud ocupacional*

Tienen como objetivo mantener la salud física, mental y social de los servidores en los puestos de trabajo proporcionando condiciones seguras e higiénicas. Estos programas deben llevarse a cabo en coordinación con la administradora de riesgos profesionales (ARP) vinculada a la entidad. Se sugiere conformar un comité paritario de salud ocupacional, medir los factores de riesgo psicosocial, estudios de perfil demográfico y morbilidad sentida y un programa de pausa laboral activa (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

#### ***2.2.3 Importancia del Bienestar Laboral***

La importancia que tiene el bienestar integral de los trabajadores, está en la motivación, en promover su desarrollo personal y mantenerlos en un estado de salud óptimo, que de este modo la organización se verá beneficiada, al contar con una fuerza de trabajo de alto rendimiento, a su vez que el colaborador se sentirá cómodo y comprometido con su actividad, lo que impacta en la percepción de bienestar de los empleados.

Así mismo, el bienestar laboral está en la búsqueda de mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los colaboradores de una organización, de la misma forma promueve el bienestar social de los individuos y sus familias. Las organizaciones tienen actividades a desempeñar y que son ejecutadas. Según la Misión Empresarial (2015), Alude que si se trabaja por la felicidad de los trabajadores, estos tendrán un mayor sentido de pertenencia con la empresa y eso impactará a la productividad de manera positiva.

El Bienestar Laboral conocido como el conjunto de programas y beneficios que se construyen como la respuesta a las necesidades del empleado dentro de la organización y que esto es proyectado hacia la familia y la comunidad. Manfred Maz-Neef, (como se citó en Arevalo, 2006, p.16) afirma “que las necesidades son atributos esenciales que se relacionan con la evolución, ya que son situaciones siempre presentes en el hombre y por estar adherida a la empresa misma se convierten en universales”

En las organizaciones promueven y buscan la felicidad en sus empleados a partir de políticas o prácticas que favorecen su bienestar en el trabajo y fuera de él. En la guía para diseño del programa de Bienestar Laboral en el sector docente, menciona que la calidad de vida laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los miembros de la organización. El fin de estas iniciativas es mejorar la calidad de vida, fortalecer la integración entre compañeros y promover un clima laboral agradable dentro de la empresa. En la Guía para diseño del programa de Bienestar Laboral en el sector Docente, define en la Esfera Socio afectiva, la garantía de las condiciones de seguridad física, emocional y social, permitiendo que el servidor y su familia desarrollen habilidades, destrezas y comportamientos que permitan su mejor calidad de vida (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

Así mismo las organizaciones con diversas ganancias brindan beneficios y mantienen felices a sus empleados, traducidas en mayor productividad, sentido de pertenencia entornos agradables, ambiente laboral, atracción y retención del personal talentosa. En este sentido, Hayton, Allen y Scarpello (2004) citado por Gonzales (2009), estudiaron como la satisfacción de los trabajadores, visto como una variable, puede ser un factor determinante

en la retención de personal.

Por su parte, lo que afecta a los empleados para obtener una buena armonía en el trabajo, se deben tener en cuenta los aspectos personales, de ahí que muchas organizaciones están llevando a cabo cada vez, el desarrollo de actividades grupales, donde se intenta motivar emocional y personalmente a los empleados. de tal manera Warr (1987) identifica tres dimensiones de medida, primaria y donde no se considera relevante el nivel de activación para la medida de dicho bienestar puesto que el nivel de activación no determina por sí mismo el nivel de bienestar, sino que es la cualidad asociada a esa activación que viene dada por la dimensión placer - displacer.

La forma como se puede medir los programas de bienestar laboral en las empresas es mediante la repercusión en la calidad de vida laboral de los trabajadores. En otras palabras, la materialización del bienestar laboral se refleja a través de la calidad de vida laboral. Es entonces importante abordar el concepto de calidad de vida laboral.

#### ***2.2.4 La Calidad de Vida Laboral como resultado de la implementación de los programas de bienestar laboral.***

La calidad de vida laboral (CVL) es un concepto que comenzó a tomar forma y despertar interés aproximadamente 50 años atrás, en la década de los años 70 en los EE.UU. Surge con la intención de brindarle la atención requerida a las necesidades de los trabajadores y la búsqueda por humanizar las condiciones de trabajo a las que estos eran sometidos, a fin de contribuir al desarrollo óptimo de sus habilidades en el campo laboral (Torres y Tomás, 2002)

En sus inicios el movimiento de CVL era percibido como la valoración que le otorgaba el individuo a su medio de trabajo, destacando algunos conceptos como motivación por el trabajo, proceso de humanización y necesidades personales, entre otros aspectos (Torres y Tomás, 2002).

Años más tarde, en la década de los 80, la CVL fue definida en conjunto como cualquier esfuerzo de la organización orientado a la efectividad buscando un camino para solucionar los problemas de productividad, calidad y funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, el concepto fue evolucionando y para 1990 la CVL tiene un enfoque diferente (Sánchez, 2014).

La CVL es un concepto amplio en el que se destacan múltiples definiciones, y es importante resaltar que existen dos grandes perspectivas teóricas alrededor de este tema y que persiguen diferentes objetivos generales. Inicialmente, se encuentra la perspectiva del entorno de trabajo, que se enfoca en la organización, condiciones y medio ambiente de trabajo y persigue la productividad y la eficacia de la misma. Por otra parte, el enfoque psicológico se encarga de basar su atención en el trabajador y su objetivo principal es el bienestar y salud de este (Granados, 2011). Desde este punto de vista solo estos requerimientos de la calidad se logran con un buen programa de bienestar de ahí la importancia que tiene el programa de bienestar ya que con él se busca incrementar la calidad de vida en el trabajo.

A pesar de todo lo dicho anteriormente y debido a la multiplicidad de enfoques en distintas áreas y aplicaciones, no existe una definición unánimemente aceptada para CVL, pero existen muchos autores que se destacan. De acuerdo al enfoque trabajado en este

documento, se hace énfasis en los autores que definen CVL desde una perspectiva basada en el trabajador, Giménez y Fernández (1988) define CVL como:

El grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo. (p. 480)

La CVL se ve estrechamente relacionada con un diverso número de teorías que plantean las características principales y los aspectos más importantes de estas cómo lo afirma González, Peiró, y Bravo (1996):

La teoría del equilibrio viene a indicar que, para que una persona perciba calidad de vida laboral cuando considera el conjunto de compensaciones que recibe por el trabajo que realiza, ha de percibir equilibrio entre sus contribuciones y las compensaciones que recibe. Adicionalmente, la teoría de la comparación social sugiere, que las compensaciones recibidas sólo se valorarán como calidad de vida laboral satisfactoria, en la medida en que se produzca un balance positivo del conjunto de compensaciones recibidas cuando se compara con otros referentes relevantes. Entre ellos, cabe considerar, las compensaciones recibidas en situaciones previas, o las recibidas por otros de fuera o dentro de la empresa a los que considera referentes relevantes de comparación (p. 170).

Por otra parte, Verbrugge et. Al (como se citó en Requena, 2000) establecieron la teoría de la función de la producción Social en la cual se propone un contexto adecuado para ubicar la calidad de vida y se busca optimizar dos objetivos primordiales: bienestar físico y bienestar social. A fin de satisfacer los objetivos anteriores, se proponen cinco objetivos instrumentales: estímulo, confort, estatus, confirmación de la conducta, y afecto. La teoría se centra en la idea de que las personas eligen y reemplazan los objetivos instrumentales para optimizar su calidad de vida, lo cual es completamente aplicable a los aspectos de bienestar laboral

Según Torres y Tomás (2002) el objetivo primordial de la CVL estriba en:

Alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal. (p. 830)

Lo cual genera satisfacción y en general proporciona una mejor condición de vida para el trabajador.

Por otra parte, Yasuko (2005) hace énfasis en la relación que existe entre bienestar subjetivo, capacidad y calidad de vida afirmando que:

Al hacer referencia a la calidad de vida, casi siempre se hace uso del concepto de bienestar subjetivo utilizando los indicadores de satisfacción por la vida y felicidad sentida, la refiere considerando la capacidad y el bienestar que permite funcionar en la vida. (p. 78)

La armonía entre aspiraciones, necesidades y expectativas del personal de una organización y su productividad, constituyen lo que se conoce como bienestar personal. Desde una perspectiva de condición o estado de bienestar, el bienestar laboral se percibe como una actividad organizada cuya finalidad es contribuir a el acoplamiento de los individuos con su medio social y que, además “incluye aquellas leyes, programas, y servicios que aseguran o aumentan los requisitos necesarios para satisfacer necesidades sociales reconocidas como básicas para el bienestar de población, teniendo en cuenta el logro del desarrollo integral del ser humano”. (Vigoya, 2002, p. 25)

Analizando detalladamente los aspectos que inciden en la calidad de vida del trabajo y el bienestar de los empleados se encontró que estos van más allá de la prevención de accidentes y enfermedades profesionales; entre los principales, se destacan la relación con la dirección, participación en decisiones, duración de la jornada, horarios, contenido del trabajo, compensación y beneficios, entre otros (Calderon *et al.*, 2003)

### **2.2.5 Dimensiones de la CVL**

Al igual que las dimensiones del bienestar, el concepto de calidad de vida laboral es multidimensional y se compone por dos grandes grupos: los aspectos que relacionan el entorno de trabajo (condiciones objetivas) y los que se encuentran orientados a la experiencia psicológica de los trabajadores (condiciones subjetivas). (Casas, Repullo, Lorenzo, y Cañas, 2002).

#### ***Condiciones objetivas***

Entre las principales condiciones objetivas se destacan las siguientes:

##### ***Medio ambiente físico***

Hace referencia a todos los factores relacionados con la fatiga física, cargas excesivas, accidentes laborales, falta de espacio físico o malas condiciones en el lugar de trabajo, los cuales llevan a la insatisfacción laboral y una percepción negativa de la calidad de vida laboral.

##### ***Medio ambiente tecnológico***

La carencia de equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada y la deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes genera malestar en los trabajadores y disminuye su eficiencia.

##### ***Medio ambiente contra actual:***

El salario juega un papel importante en la satisfacción del trabajador por su efecto motivador, esto acompañado de la estabilidad reflejan una relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Cabe mencionar la que la seguridad social forma parte de esta condición, la afiliación a pensión, ARP, cesantías, entre otras.

### *Medio ambiente productivo*

Abarca el trabajo por turnos y el nocturno, que representan dificultades en el mantenimiento de la vida social y familiar, adicionalmente contempla la falta de tareas durante la jornada laboral o la asignación de tareas rutinarias y aburridas.

### *Medio ambiente profesional*

Las oportunidades de ascenso y facilidades en la formación contribuyen a la motivación y la autonomía laboral del trabajador (Casas *et al.*, 2002).

### **Condiciones subjetivas**

Entre las principales condiciones objetivas se destacan las siguientes:

#### *Esfera privada y mundo laboral*

Se refiere a los problemas de tipo afectivo, problemas en el núcleo familiar, exigencias del trabajo que se reflejan en la falta de atención hacia las responsabilidades familiares. Individuo y actividad profesional: la utilización y desarrollo de las habilidades para hacer frente a la participación activa en la toma de decisiones y la realización de las propias aspiraciones conforman un factor motivacional importante en la percepción de la CVL.

#### *Individuo y grupo laboral*

Comprende las relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, apoyo mutuo, confianza y cooperación, relación jefe-trabajador, fijación de objetivos y su consecución, retroalimentación y medición del rendimiento basada en una política de incentivos justa.

#### *Individuo, grupo laboral e institución*

Cooperación horizontal dentro de la institución que mejora el entorno en el que se realiza el trabajo y aumenta la pertenencia a la institución.

### *Institución y función directiva*

la existencia de canales para la participación de los trabajadores en el funcionamiento de la empresa les permite a los trabajadores crear una conciencia de inclusión, es decir, que son parte importante de la organización (Casas *et al.*, 2002). Estas esferas de atención como se pueden observar se relacionan con las dimensiones del bienestar laboral.

### **2.2.6 Indicadores de la calidad de vida laboral**

Con el pasar del tiempo y debido a la necesidad por diseñar e implementar programas óptimos de bienestar social en las empresas han sido creados diversos métodos para la medición de la efectividad en dichos programas. Se identifican medidas de aspectos específicos y de tipo globales; en esta última se cuentan tres subtipos: las que contienen ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo y se obtiene un promedio, las que promedian ítems que son variantes formales de la pregunta “¿Cuan satisfecho está usted en su actual trabajo?” y las que combinan ambas.

Es entonces que surge el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82) que busca evaluar los aspectos específicos organizacionales, índices globales e índices específicos para las facetas de la satisfacción y el bienestar laboral. Contiene 82 ítems con una escala de uno a siete (1-7) siendo 1 muy insatisfecho y 7 muy satisfecho.

Los factores principales que permiten evaluar la satisfacción en este cuestionario son: supervisión, ambiente físico de trabajo, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca y satisfacción con la participación. Sin embargo, a pesar de ser una alternativa muy precisa y detallada, a su vez implicaba altos costos y grandes cantidades de tiempo, por lo cual se desarrolla una nueva estructura con preguntas más cortas, ligeras, pero conservando la

utilidad diagnóstica, la fiabilidad y la validez de los resultados. La nueva versión es nombrada S20/23, la cual contiene 23 ítems seleccionados a partir del S4/82 a través de un proceso multi criterial que buscaba una solución conjunta a los siguientes aspectos: ítems de contenido relevante, que maximizaran la validez de criterios, que sostuvieran la fiabilidad del cuestionario y que permitieran una estructura factorial teóricamente consistente y coherente a la del S4/82 (Meliá y Peiró, 1989).

*Tabla 1.* Factores e indicadores de la Calidad de Vida Laboral

Factores	Indicadores
Relación con la dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones personales</li> <li>• Apoyo para el desempeño</li> <li>• Frecuencia y proximidad de supervisión</li> <li>• Calidad de evaluación</li> <li>• Asesoría y seguimiento</li> <li>• Supervisión</li> </ul>
Participación en decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Involucramiento</li> <li>• Participación en decisiones</li> <li>• Aceptación de opiniones</li> <li>• Congruencia decisiones-acciones</li> </ul>
Posibilidad de promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de formación y promoción</li> <li>• Planes de carrera</li> <li>• Evaluación de necesidades de desarrollo</li> <li>• Formación para el cambio</li> </ul>

Ambiente físico de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Higiene</li> <li>• Espacio físico</li> <li>• Iluminación</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Temperatura</li> </ul>
Satisfacción con el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades</li> <li>• Posibilidades de destacarse</li> <li>• Gusto por el trabajo</li> <li>• Coherencia metas-capacidades</li> <li>• Trabajo retador</li> </ul>
Compensación y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de acuerdos legales</li> <li>• Negociación laboral</li> <li>• Salario frente al trabajo</li> <li>• Comparación frente al mercado</li> <li>• Incentivos y reconocimientos</li> </ul>

**Fuente:** Basado en el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, Melia y Perió (1989).

En términos generales, se puede observar que los conceptos de bienestar social en Colombia, entendidos en su dimensión histórica, relacionan el bienestar del ser humano con la satisfacción de sus necesidades, y en la búsqueda de una propuesta que contemple el desarrollo humano desde una perspectiva de calidad de vida. Por esta razón, el término de calidad de vida, en sentido general se entiende como el óptimo de bienestar entre las cinco dimensiones del ser humano a saber: física, mental, emocional, social y espiritual, e incluye

también, la integración familiar, participación comunitaria activa y el lograr establecer estilos de vida, adecuados, según el contexto social en el que se desarrolla. Desde esta reconstrucción histórica del bienestar social laboral, el rol del trabajo social propende por el bienestar de las personas que se expresa en la armonía entre las necesidades, aspiraciones y expectativas del personal y productividad de la entidad. El bienestar social laboral desde la perspectiva de estado de bienestar, se concibe como una actividad organizada cuyo objetivo es contribuir a la adaptación recíproca de los individuos y su medio social y que incluye aquellas leyes, programas, y servicios que aseguran o aumentan los requisitos necesarios para satisfacer necesidades sociales reconocidas como básicas para el bienestar de población, teniendo en cuenta el logro del desarrollo integral del ser humano.

El bienestar social laboral, no significa algo establecido o impuesto sino algo que se persigue y se construye bajo múltiples lineamientos. Lográndose con ella la satisfacción y el desarrollo de potencialidades del personal que labora en las empresas, por lo cual se puede entender que el sentido de bien – estar, que poseen los trabajadores de una determinada organización depende de la percepción que las personas tienen de que sus necesidades básicas han sido satisfechas, que las condiciones económicas, físicas, biológicas, sociales y culturales con las que cuenta le posibilitan una buena calidad de vida.

A continuación, se describirán los aspectos legales que sustentan la temática estudiada.

### **2.3. Marco Legal**

En el marco legal colombiano cómo; la Constitución Política Colombiana, El código sustantivo del trabajo o en el código procesal de la seguridad social, se puede comprender y entender que no existe ninguna obligatoriedad con referencia a los programas de bienestar laboral en las empresas. Esta iniciativa ha nacido en común acuerdo de los empleadores y los trabajadores, por derechos adquiridos o pactados internamente dentro de cada organización. Es conocido que ningún programa de bienestar laboral es igual a otro, pero los empresarios y trabajadores han puesto sus miradas en los saberes y resultados de las estrategias de bienestar presentadas en otras compañías, sean nacionales o internacionales; Sin embargo, existen leyes transversales dentro del marco legal colombiano que de una u otra manera afectan al bienestar laboral de los trabajadores, cómo se evidenciará más adelante con leyes, artículos y resoluciones, que abarcan algunas dimensiones del bienestar laboral que en su conjunto sirven como guía para la implementación de dichos programas en las empresas, los cuales tienen como finalidad el "bien estar" del empleado en su entorno organizacional; por todo lo anterior se puede asegurar, que los programas de bienestar laboral no son una "camisa de fuerza" para las compañías, pero sí son en gran medida una fuente de espacios, actividades y momentos, que conllevan a la sana convivencia dentro del número de horas que un empleado pueda durar en una empresa, todo esto aportándole un plus al desempeño laboral y a la calidad de vida de los colaboradores.

Ahora se relacionarán algunos aspectos legales que ayudan a darle forma, cuerpo y a consolidar los programas de bienestar laboral de una empresa.

Tabla 2. Normas legales que soportan la investigación

Norma	Descripción de la norma
Decreto 614 de 1.984	Se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país
Resolución 2013 de 1986	Se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo.
Art. 53 Constitución Política de Colombia	Es obligación del Estado y los empleadores ofrecer formación y capacitación profesional y técnica quienes lo requieran...”
Artículo 48. Constitución Política de Colombia	Elevó a nivel constitucional el concepto de seguridad social, a través del cual el Estado desarrollará, por medio de la ley, lo relacionado con la dirección, coordinación y control de dichos programas, igualmente se garantizará a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la seguridad social.
Artículo 53, Constitución Política de Colombia	Se consagró tal vez una de las normas más controvertidas, por cuanto será función del Congreso Nacional la expedición del Estatuto del Trabajo, dentro del cual se deberán tener en cuenta el principio de estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios establecidos en normas laborales; garantía a la seguridad social, capacitación, adiestramiento y descanso necesario, estos principios deben ser aplicados y vigilados en su cumplimiento en las empresas por parte del área de Bienestar Laboral.
Constitución en el Artículo 52,	Reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al 33 aprovechamiento del tiempo libre, de esta manera se compromete el Estado a fomentar estas actividades dentro de las empresas y demás instituciones.
el Decreto 1127 de 1991:	“El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con el artículo 21 de la Ley 50. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de las actividades en menciona, incluyendo en éstas las relativas a la salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y

	de las relaciones laborales”. Así mismo, establece que para la ejecución de estos programas se deberán hacer vinculaciones con el SENA, con Cajas de Compensación Familiar, con centros culturales de estudio, entre otros.
Ley 100 de 1.993	Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio colombiano.
Decreto Ley 1567 de 1998	Regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los programas de incentivos; en él se definen los programas de Bienestar Social como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora” (Decreto 1567:1998: Art 20)
Para el año del 2002 se crea Ley 789 artículo 1	El cual define el Sistema de Protección Social: “como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo”.
Resolución 2646 de 2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgos psicosociales
Decreto 1443 de 2014	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación de sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

Fuente: elaboración propia

**CAPITULO III**  
**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

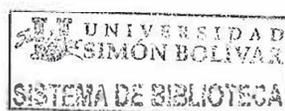
Esta investigación se enmarca en lo que la Fundación Española de Ciencia y Tecnología (2002) investigación aplicada, en este tipo de investigación se presentan principalmente trabajos originales que se enfocan en un objetivo práctico específico, se presenta de manera estructurada, el enfoque metodológico, tipo y diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, población y muestra, fuentes primarias y secundarias y finalmente las limitaciones y oportunidades que traerá la investigación.

#### **3.1 Enfoque Metodológico**

Se orientará bajo un enfoque de investigación cuantitativa argumentado desde la definición de Bonilla, Hurtado, y Jaramillo (2009) que mencionan: “La lógica de la investigación cuantitativa orienta el razonamiento del investigador y secuencia el procesos e investigación hacia la cuantificación, buscando identificar las relaciones de causalidad entre las variables que guían el estudio” (p. 38). La variable que se analizó en esta investigación es la de bienestar laboral.

#### **3.2. Tipo y Diseño de Investigación**

El método utilizado será el método deductivo puesto que permite la identificación de teorías relevantes que puedan dar soporte a los marcos de referencia de la investigación y validar las teorías que en este caso sería sobre bienestar laboral. Por otra parte, el tipo de investigación será descriptiva ya que se identificaran las necesidades del empleado con respecto al bienestar laboral así como el estado actual en la aplicación del programa de bienestar laboral en la Universidad Simón Bolívar con el fin de fortalecer a través de las estrategias propuestas para su aplicación (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010)



El diseño de investigación aplicado al trabajo de investigación es; tipo diseño no experimental de corte transversal ya que se realizarán recolecciones de datos cuantificables mediante encuestas semi estructuradas en un periodo de tiempo determinado, a fin de describir el estado del bienestar laboral en la Universidad Simón Bolívar (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010).

### 3.3 Operacionalización de las variables

La variable de estudio es el Bienestar Laboral, esta se medirá de acuerdo a unas sub variables e indicadores con base en el modelo del Ministerio de Educación Nacional (2009), se detallan a continuación:

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variable	Subvariables	Indicador
Bienestar Laboral	Esfera socio afectiva, familiar	1. Programas de promoción y prevención 2. Ocio - Cultura 3. Apoyos Asistenciales 4. Accesos a Créditos
	Esfera Personal	5. Proyecto de vida 6. Autorrealización 7. Oportunidad de formación 8. Desarrollo de competencias. 9. Reconocimiento personal profesional
	Esfera Ocupacional	10. Salario 11. Seguridad en el puesto. 12. Incentivos

		13. Tipo de dirección 14. Clima 15. Condiciones físicas 16. Beneficios sociales 17. Programas de prejubilados 18. Beneficios sociales
--	--	--

Fuente: elaboración propia

Así mismo se tendrán en cuenta variables de Control cómo:

Tabla 4. Variables de control

<b>Variables de Control</b>	Edad
	Genero
	Nivel Educativo
	Cargo
	Área
	Años de Antigüedad
	Horas de trabajo diaria
	Estado civil
	Hijos

Fuente: elaboración propia

Las variables son de tipo ordinal principalmente puesto que se utilizarán escalas Likert en la medición de los indicadores. Esta escala irá entre los valores de uno a cinco. Por otra parte, las variables de control serán de tipo intervalo, ordinal y nominal respectivamente.

### 3.4 Población y Muestra

De acuerdo a información suministrada por la oficina de bienestar laboral adscrita al departamento del talento humano de la Universidad Simón Bolívar, para el año 2017 el personal administrativo se encuentra organizado de la siguiente manera:

Tabla 5. Descripción del personal administrativo en la Universidad Simón Bolívar.

PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Nivel	Número de personas
Operativo	302
Ejecutivo	81
Directivo	8

Fuente: Departamento Bienestar laboral (GTH), Universidad Simón Bolívar

Debido a las características de la población, para determinar la muestra se hace necesario aplicar la técnica de muestreo probabilístico estratificado ya que aumentaría la precisión de la muestra seleccionado en sus diferentes categorías (Hernández, Collado, y Baptista, 2010), es decir, para este caso sería determinar las muestras para cada nivel (Operativo, ejecutivo y Directivo).

Por otra parte, para la identificación de la ecuación muestral, se realizará mediante muestras para poblaciones finitas (Hernández, Collado, y Baptista 2010).

En este sentido, las muestras vendrían determinadas así:

#### Cálculo de la Muestra para el Nivel Operativo

$$\text{ecuación (1)} \quad \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1)^2 + Z^2 * p * q} = \frac{302 * 1,96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(302 - 1) + 1,96^2 * 0.5 * 0.5} = \mathbf{169}$$

De acuerdo a la ecuación (1); Con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%, con una seguridad Z del 95% se tendrá un valor de 1.96, con una distribución probabilidades de un 50% para cada evento, la muestra resultante será de 169 trabajadores administrativos en el nivel operativo de la Universidad Simón Bolívar.

### **Cálculo de la Muestra para el Nivel Ejecutivo**

$$\text{ecuación (2)} \quad \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1)^2 + Z^2 * p * q} = \frac{81 * 1,96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(81 - 1) + 1,96^2 * 0.5 * 0.5} = 67$$

De acuerdo a la ecuación (2); Con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%, con una seguridad Z del 95% se tendrá un valor de 1.96, con una distribución probabilidades de un 50% para cada evento, la muestra resultante será de 67 trabajadores administrativos en el nivel ejecutivo de la Universidad Simón Bolívar.

### **Cálculo de la Muestra para el Nivel Directivo**

$$\text{ecuación (3)} \quad \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1)^2 + Z^2 * p * q} = \frac{8 * 1,96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(8 - 1) + 1,96^2 * 0.5 * 0.5} = 8$$

De acuerdo a la ecuación (3); Con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%, con una seguridad Z del 95% se tendrá un valor de 1.96, con una distribución probabilidades de un 50% para cada evento, la muestra resultante será de 8 trabajadores administrativos en el Nivel Directivo de la Universidad Simón Bolívar.

### **3.5 Fuentes Primarias y Secundarias**

Para la obtención de la información primaria necesaria para el estudio se aplicará mediante encuestas, se tendrá como referencia la encuesta propuesta por Meliá y Peiró (1989), donde especifican componentes a tener en cuenta desde las dimensiones: socio afectiva familiar; Personal; y Ocupacional. Se hará necesario aplicar una prueba piloto para luego realizar un test de validez y confiabilidad del instrumento usando el estadístico alfa de *Cronbach*.

En cuanto a la información secundaria, se apoyará la investigación con información proveniente de la Universidad Simón Bolívar, específicamente del programa de bienestar laboral. Así mismo, con libros, artículos científicos y tesis encontradas en los recursos electrónicos de la Universidad Simón Bolívar. Finalmente, se tendrá en cuenta documentos fundantes en el área de bienestar laboral proporcionados por las bases de datos de la Web of Science SCOPUS principalmente, ya que aquí es donde se genera mayormente el conocimiento científico.

### **3.6 Técnicas de recolección de información**

Para la recolección de la información que permita responder a los objetivos propuestos se plantea un instrumento tipo de encuesta, el cual está dividido en dos partes; la primera parte unas preguntas sociodemográficas que permitirán obtener una caracterización del encuestado: la segunda parte está compuesta por preguntas tipo escala Likert. La escala que se plantea, se presenta desde valoraciones de uno a cinco: siendo uno = nunca; dos = casi nunca; tres = muchas veces; cuatro = casi siempre y cinco = Siempre. Esta segunda parte se dividen desde las tres esferas del bienestar laboral mencionadas anteriormente: Esfera socio afectiva y familiar; Esfera Personal y Esfera Ocupacional.

#### ***3.6.1 Validación del instrumento***

Para la validación del instrumento, se realizó inicialmente una consulta con expertos en la temática que retroalimentaran la encuesta diseñada previamente, el grupo de expertos está compuesto de la siguiente manera:

1. Ana Beatriz Blanco Ariza, Doctora en administración de la Universidad Autónoma de Querétaro (México), Coordinadora de Investigación de la Facultad de administración de empresas de la Universidad Simón Bolívar.
2. Carlos Manuel Acosta Villa, Magister en Administración de la Universidad Norte, Coordinador de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Simón Bolívar.
3. Luis Ortiz Ospino, Magister en Desarrollo de Empresas Sociales de la Universidad del Norte, perteneciente al grupo de Investigación Gestión para el mejoramiento aplicado (GEMAS) de la Universidad Simón Bolívar.

Por sugerencias de los expertos antes mencionados y por el número de empleados se decidió, ejecutar una prueba piloto, la cual se aplicó al 10% de la población. Además, se contó con las recomendaciones de la tutora experta en la temática de Bienestar Laboral, suministrados por la Universidad Simón Bolívar con el fin de ajustar aún más la encuesta.

Con estos resultados se procedió a realizar el test de fiabilidad y consistencia interna de instrumento, Alfa de *Cronbach*. Este plantea unas condiciones: si el estadístico Alfa de *Cronbach*  $< 0,69$  no existe una buena consistencia interna de los ítems (i.e. las preguntas de la encuesta) por lo tanto éstas no miden lo que se requiere medir. Por otro lado, si el Alfa de Cronbach se encuentra entre los intervalos 0,7-0,9 se considera aceptable y el instrumento presenta una buena consistencia interna (Campo-Arias y Oviedo, 2008).

En este sentido, los resultados del Alfa de *Cronbach* se presentan a continuación.

Tabla 6. Análisis de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de <i>Cronbach</i>	Alfa de <i>Cronbach</i> basada en elementos estandarizados	N de elementos
,803	,873	33

Se puede inferir que, de acuerdo a los 33 ítems de la encuesta, la prueba piloto arrojó un valor de 0.803 en el estadístico Alfa de *Cronbach* lo que indica una buena confiabilidad, dicho en otras palabras, una buena consistencia interna del instrumento ya que éste está en el rango entre 0,7-0,9. Dado el valor obtenido se afirma que el instrumento nos permite discriminar entre los sujetos y que responde a las necesidades de lo que se pretende medir.

### 3.7 Limitaciones y Oportunidades

Las limitaciones de la investigación radican en la información clara y precisa por parte de los trabajadores administrativos de la Universidad Simón Bolívar, sí bien existe una confidencialidad en la resolución de la encuesta, las posibles represalias que sienten pueda llegar a tener si contestan negativamente el instrumento es uno de los mayores limitantes de la investigación. Por otra parte, la oportunidad de aplicar la encuesta y detectar aquellas necesidades que no están siendo suplidas con el actual modelo de bienestar laboral de la Universidad constituye una circunstancia para dar mejora al modelo de bienestar a los trabajadores.

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS**

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIONES**

Los resultados se presentan de acuerdo a los objetivos específicos propuestos de manera sistemática.

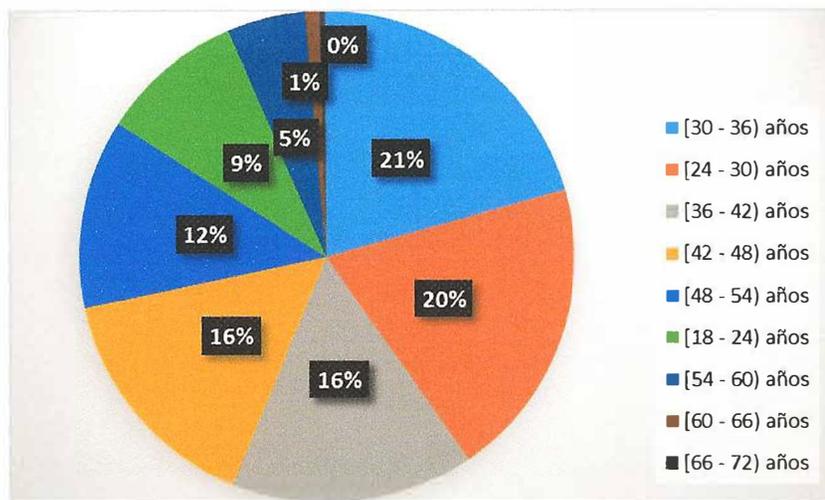
### **4.1 Identificación las necesidades de Bienestar Laboral de los empleados de la Universidad Simón Bolívar**

Para abordar esta primera parte de los resultados referentes al primer objetivo específico se hace necesario dividirla en dos secciones; en la primera sección se realiza una caracterización de los individuos encuestados de acuerdo a variables sociodemográficas como: género, edad, número de hijos, entre otras; Seguidamente, se realiza un análisis desde las esferas socio afectiva y familiar, personal y ocupacional mediante escalas de frecuencias para cada ítem de las dimensiones con el fin de generar un análisis de conglomerados jerárquico que permitirá establecer aquellos ítems los cuales tienen una menor percepción de su funcionamiento.

#### ***4.1.1 Caracterización de los individuos***

Para la caracterización de las edades de los individuos encuestados se procedió a construir intervalos de clase que permitan los análisis a manera de porcentajes. Mediante la fórmula de *Struggles*  $1 + 3,3\log(n)$  donde n es el número de datos, se calculó cuantas clases debe tener, estas resultaron 9, con una amplitud de 6. Cabe resaltar que se presentaron 10 valores perdidos, dado a esto es posible entonces realizar los análisis.

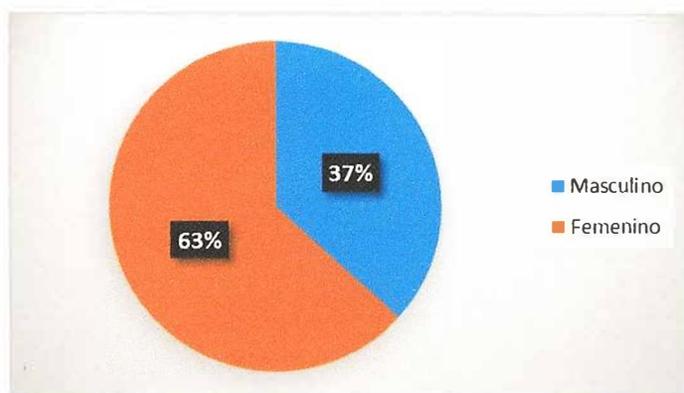
Figura 3. Edad



Fuente: elaboración propia

La edad de los empleados encuestados está entre los 18 y los 70 años con una edad promedio de 37.84 y una desviación estándar de 10.46. Respecto a su clasificación se encuentran en mayor medida entre edades de 24 a 30 y de 30 a 36, con una representatividad en conjunto del 41% del total de individuos. Es loable resaltar la importancia que la universidad le da a su capital humano, teniendo en su equipo de trabajadores miembros de diferentes generaciones desde jóvenes hasta adultos mayores.

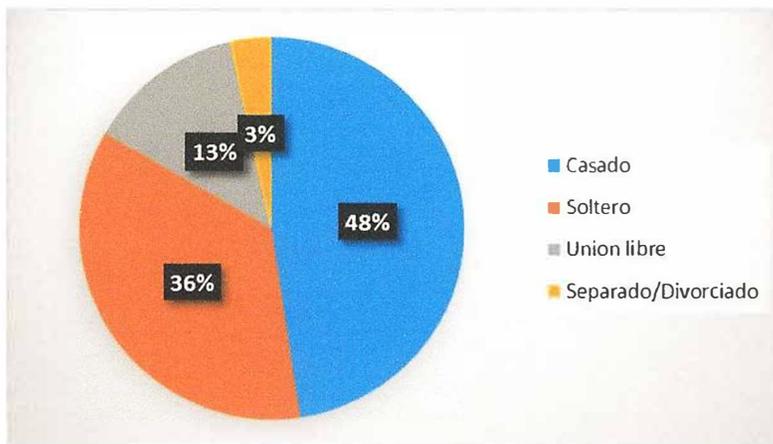
Figura 4. Género



Fuente: elaboración propia

Al indagar por el Género el 63.3% de los que dieron respuesta al ítem manifestaron ser femenino y el 36.7% masculino. Esto evidencia la mayor proporción de individuos del género femenino con lo cual es importante tener en cuenta a la hora de plantear estrategias de bienestar laboral. Se resalta que se presentaron 47 valores perdidos.

Figura 5. Estado civil

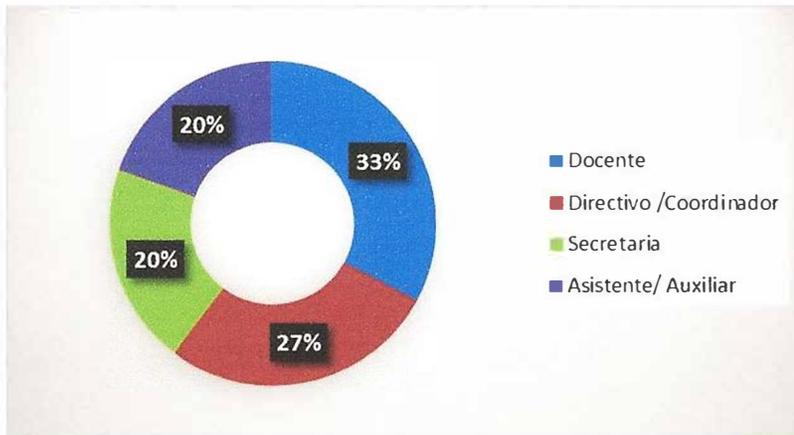


Fuente: elaboración propia

En cuanto a su estado civil, observamos que en su mayoría lo comprenden los individuos casados con un el 48%, seguido de los individuos solteros con un 36%, así mismo aquellos que se encuentran en unión libre con un 13%, finalmente se encuentran las personas Separadas/divorciadas con un 3%. Es importante mencionar que no existen personas viudas. Los valores perdidos para esta variable fueron de 10.

Respecto a la clasificación del cargo, se construyó de acuerdo a factores comunes, cuatro (4) categorías; Directivo/Coordinador, Docente, Secretaria y Asistente/Auxiliar.

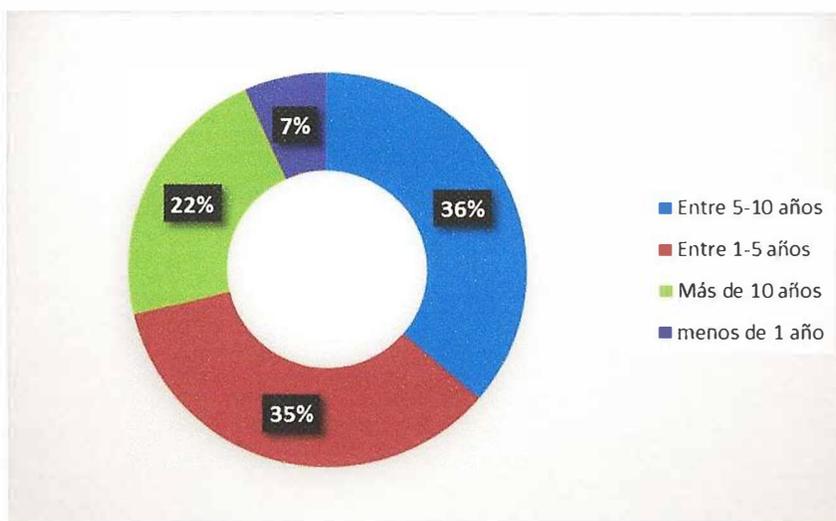
Figura 6. Cargo



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta las funciones desempeñadas encontramos que el cargo que mayor frecuencia tiene es el de Docente con un 33%, seguido de Directivo/Coordinador con una representación del 27%, por otra parte, el cargo de secretaria y Asistente/Auxiliar representan un 20% cada uno del total de los encuestados. Esto da indicios que para la muestra se tuvo en cuenta a todas las dependencias con las que cuenta la Universidad.

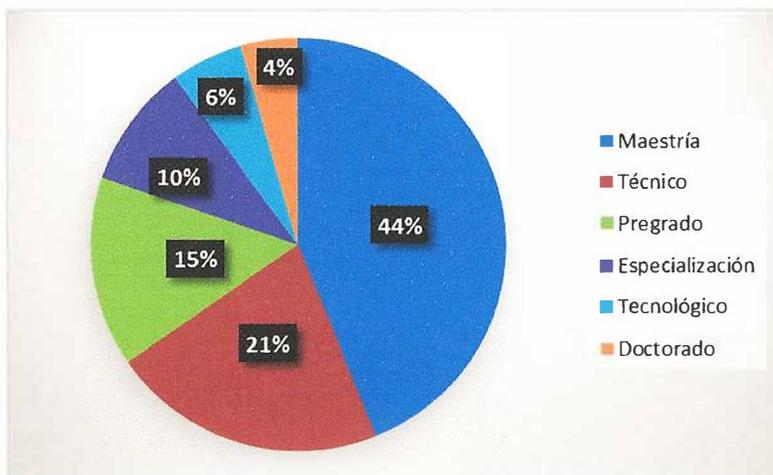
Figura 7. Tiempo de permanencia



Fuente: elaboración propia

Al adentrarnos en el tiempo de vinculación con la universidad encontramos que sólo 7% tiene menos de un año, 35% tiene entre 1 y 5 años, el 36% tiene entre 5 y 10 años, finalmente el 22% más de 10 años, lo que muestra que hay estabilidad en los empleados.

*Figura 8.* Nivel de formación



**Fuente:** elaboración propia

El nivel de formación de los encuestados muestra que en su gran mayoría tienen un título de maestría con un 44%, seguidamente el nivel técnico con un 21% del total de encuestados. Referente al nivel de pregrado tienen este nivel un 15%, mientras que especialistas son un 10%, por último, el nivel tecnológico contiene el 6% y los que tienen la mayor cualificación, el nivel con doctorado, un 4%.

#### 4.1.2 Análisis de necesidades de Bienestar Laboral

Para esta segunda fase se analizan inicialmente la frecuencia de los ítems que conforman cada una de las variables. Posteriormente se realiza mediante un análisis de conglomerados una agrupación entre dos tipos de ítems, aquellos que tienen debilidades y los que presentan fortalezas.

##### *Análisis de frecuencias:*

Se analizan las frecuencias de los ítems que conforman cada una de las variables, se utiliza la siguiente convención de colores Rojo para indicar las concentraciones bajas de frecuencias, es decir donde se evidencian las opiniones de la menor cantidad de sujetos, y con color verde que refleja una mayor cantidad de sujetos.

Figura 9: código de colores para la evaluación de los ítems



La primera esfera analizada es la Socio afectiva y familiar, conformada por 14 ítems. En ella se evidencian que en los ítems donde la mayoría de los encuestados manifiesta que los sucesos que se indagan en dichos ítems se presentan con frecuencia son: Muestra interés por las capacitaciones sobre autocuidado, higiene personal, autoestima y relaciones interpersonales programadas por Bienestar Laboral, 73% y Considera que las actividades programadas por Bienestar Laboral fortalecen la relación trabajo-familia 79,2%, para el resto de variables la mayor concentración de sujetos se centra en que ocurren con poca

frecuencia como se evidencia en la tabla 7 la cual muestra las frecuencias y porcentajes de los ítems.

*Tabla 7. Frecuencias absolutas y porcentuales de los ítems que conforman la esfera socio afectiva y familiar.*

variables	Ítems		Nunca	Casi Nunca	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
Esfera socio afectiva y familiar	Participa usted y su núcleo familiar de las jornadas de vacunación y exámenes médicos programadas por el área de Bienestar Laboral.	Frecuencia	72	92	47	25	5
		Porcentaje	29,9	38,2	19,5	10,4	2,1
	La Universidad le brinda programas de acondicionamiento físicos (pausas activas, masajes, terapias musculares)	Frecuencia	37	71	59	43	30
		Porcentaje	15,4	29,6	24,6	17,9	12,5
	La Universidad le brinda opciones según su capacidad económica para acceder a los programas complementarios de salud.	Frecuencia	49	60	58	41	27
		Porcentaje	20,9	25,5	24,7	17,4	11,5
	Muestra interés por las capacitaciones sobre autocuidado, higiene personal, autoestima y relaciones interpersonales programadas por Bienestar Laboral.	Frecuencia	16	48	71	60	45
		Porcentaje	6,7	20,0	29,6	25,0	18,8
	Le gusta participar en las actividades artísticas (danza - teatro - pintura - poesía)	Frecuencia	84	87	28	30	10
		Porcentaje	35,1	36,4	11,7	12,6	4,2
	Participa usted en actividades recreativas organizadas por el área de Bienestar Laboral para los empleados y su núcleo familiar.	Frecuencia	50	82	56	36	16
		Porcentaje	20,8	34,2	23,3	15,0	6,7
	Accede a los espacios deportivos, tales como: gimnasio, canchas, piscinas con la que cuenta la Universidad.	Frecuencia	104	71	26	25	13
		Porcentaje	43,5	29,7	10,9	10,5	5,4
Utiliza usted o su familia los servicios de apoyo psicológico prestados por la Universidad.	Frecuencia	143	61	18	14	0	
	Porcentaje	60,6	25,8	7,6	5,9	0,0	
Ha recibido apoyos económicos que la Universidad brinda en situaciones de	Frecuencia	140	40	38	18	5	

calamidad doméstica.	Porcentaje	58,1	16,6	15,8	7,5	2,1
Participa de las actividades religiosas o pastoral programadas por el área de bienestar.	Frecuencia	67	53	58	37	25
	Porcentaje	27,9	22,1	24,2	15,4	10,4
Ha recibido los servicios de asesoría legal dispuestos por la Universidad.	Frecuencia	140	53	27	17	3
	Porcentaje	58,3	22,1	11,3	7,1	1,3
Su núcleo familiar ha tenido la oportunidad de emplearse laboralmente al interior de la Universidad.	Frecuencia	152	47	20	16	6
	Porcentaje	63,1	19,5	8,3	6,6	2,5
Su núcleo familiar ha recibido apoyos educativos por parte de la Universidad.	Frecuencia	119	41	44	21	14
	Porcentaje	49,8	17,2	18,4	8,8	5,9
Considera que las actividades programadas por Bienestar Laboral fortalecen la relación trabajo-familia.	Frecuencia	9	41	63	58	69
	Porcentaje	3,8	17,1	26,3	24,2	28,8

Fuente: elaboración propia

La segunda esfera analizada es la esfera personal conformada por 7 ítems mostrándose que los que revisten debilidad de acuerdo al código de colores son: Ha recibido apoyo del “Centro de Servicios Externos” perteneciente a la Universidad Simón Bolívar para el desarrollo de su proyecto de vida, Ha accedido a los beneficios de formación académica establecidos por la Universidad Simón Bolívar, ha utilizado los medios que le brinda la Universidad Simón Bolívar para acceder a entidades externas, para préstamos por libranza, vivienda, y/o convenios empresariales, Ha recibido capacitaciones y orientaciones por parte de la Universidad Simón Bolívar, que lo prepare a la etapa de jubilación.

A continuación, se muestra la tabla 8 que muestra la distribución de las frecuencias de la esfera personal.

Tabla 9. Frecuencias absolutas y porcentuales de la esfera ocupacional

Variables	Ítems		Nunca	Casi Nunca	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
Esfera ocupacional	El salario que devenga está acorde a las funciones que realiza dentro de la Universidad.	Frecuencia	24	46	59	72	38
		Porcentaje	10,0	19,2	24,7	30,1	15,9
	Considera que la Universidad le proporciona estabilidad laboral.	Frecuencia	4	10	40	79	107
		Porcentaje	1,7	4,2	16,7	32,9	44,6
	La Universidad le ofrece óptimas condiciones físicas de trabajo.	Frecuencia	3	13	51	80	92
		Porcentaje	1,3	5,4	21,3	33,5	38,5
	Encuentra en la Universidad un buen clima laboral.	Frecuencia	2	1	50	76	111
		Porcentaje	0,8	0,4	20,8	31,7	46,3
	Se siente motivado con los incentivos brindados por la Universidad.	Frecuencia	17	27	70	78	49
		Porcentaje	7,1	11,2	29,0	32,4	20,3
	El estilo de dirección en la Universidad se caracteriza por ser de puertas abiertas.	Frecuencia	6	17	60	83	74
		Porcentaje	2,5	7,1	25,0	34,6	30,8
	Cuenta con las herramientas necesarias de seguridad y salud en el trabajo para el cumplimiento de sus funciones.	Frecuencia	4	11	52	80	92
		Porcentaje	1,7	4,6	21,8	33,5	38,5
	Participa usted en capacitaciones relacionadas con el programa de seguridad y salud en el trabajo.	Frecuencia	33	53	44	54	57
		Porcentaje	13,7	22,0	18,3	22,4	23,7
	La Universidad le cumple con los requisitos legales en seguridad social (ARL, SALUD Y PENSION)	Frecuencia	3	13	24	30	171
		Porcentaje	1,2	5,4	10,0	12,4	71,0
Se ha beneficiado de las políticas de promoción y ascensos instituidos por la Universidad.	Frecuencia	77	53	38	43	28	
	Porcentaje	32,2	22,2	15,9	18,0	11,7	
La Universidad comunica a través de los diferentes medios, las actividades programadas por el área de Bienestar Laboral.	Frecuencia	6	20	77	49	88	
	Porcentaje	2,5	8,3	32,1	20,4	36,7	
Las actividades desarrolladas por el programa de Bienestar Laboral, llenan sus expectativas y la de su familia.	Frecuencia	6	35	71	68	61	
	Porcentaje	2,5	14,5	29,5	28,2	25,3	

Fuente: elaboración propia

### **Análisis por conglomerados jerárquico**

Con el fin de reagrupar los ítems en términos de fortalezas y debilidades se utiliza la técnica de conglomerados jerárquicos conformándose dos conglomerados. Se presenta el criterio para definir la inclusión de un ítem en los conglomerados:

Respuestas Negativas =  $\sum$  (Sumatoria): respuestas “Nunca” y “Casi nunca” por parte de los encuestados.

Respuestas Positivas =  $\sum$  (Sumatoria): respuestas “casi siempre” y “Siempre” por parte de los encuestados.

Respuestas neutras =  $\sum$  (Sumatoria): respuestas “neutras” por parte de los encuestados.

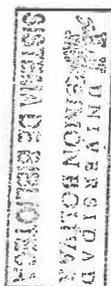
La condición para declarar un ítem como debilidad, neutralidad o fortaleza se realiza así:

1. Si las respuestas negativas por parte de los encuestados son mayores que las respuestas positivas y las respuestas neutras, entonces existe condición de debilidad del ítem.
2. Si las respuestas positivas son mayores que las respuestas negativas y las respuestas neutras, entonces existe condición de fortaleza del ítem.
3. Si las respuestas neutras son mayores que las respuestas negativas y las respuestas positivas entonces, existe condición de neutralidad en el ítem.

Un primer conglomerado está compuesto por las variables que no se evidencian fortalezas y en las cuales se hace necesaria realizar una intervención para mejorar los tópicos que se aborda en cada uno de ellos. A continuación, se muestra el primer conglomerado.

Tabla 9. Primer conglomerado - Debilidades

No. ITEM	ITEMS	Respuestas Negativas	Respuestas Neutras	Respuestas Positivas	Condición de Debilidad	Conglomerado	Esfera Inicial
1	Participa usted y su núcleo familiar de las jornadas de vacunación y exámenes médicos programadas por el área de Bienestar Laboral.	164	47	30	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
2	La Universidad le brinda programas de acondicionamiento físicos (pausas activas, masajes, terapias musculares	108	59	73	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
3	La Universidad le brinda opciones según su capacidad económica para acceder a los programas complementarios de salud.	109	58	68	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
5	Le gusta participar en las actividades artísticas (danza - teatro - pintura - poesía	171	28	40	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
6	Participa usted en actividades recreativas organizadas por el área de Bienestar Laboral para los empleados y su núcleo familiar.	132	56	52	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
7	Accede a los espacios deportivos, tales como: gimnasio, canchas, piscinas con la que cuenta la Universidad.	175	26	38	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
8	Utiliza usted o su familia los servicios de apoyo psicológico prestados por la Universidad.	204	18	14	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar



9	Ha recibido apoyos económicos que la Universidad brinda en situaciones de calamidad doméstica.	180	38	23	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
10	Participa de las actividades religiosas o pastoral programadas por el área de bienestar.	120	58	62	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
11	Ha recibido los servicios de asesoría legal dispuestos por la Universidad.	193	27	20	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
12	Su núcleo familiar ha tenido la oportunidad de emplearse laboralmente al interior de la Universidad.	199	20	22	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
13	Su núcleo familiar ha recibido apoyos educativos por parte de la Universidad.	160	44	35	SI	1	Esfera socioafectiva y familiar
15	Ha recibido apoyo del “Centro de Servicios Externos” perteneciente a la Universidad para el desarrollo de su proyecto de vida.	174	39	26	SI	1	Esfera personal
16	Ha accedido a los beneficios de formación académica establecidos por la Universidad.	118	59	62	SI	1	Esfera personal
17	Ha utilizado los medios que le brinda la Universidad para acceder a entidades externas, para préstamos por libranza, vivienda, y/o convenios empresariales.	152	31	56	SI	1	Esfera personal
20	Ha recibido capacitaciones y orientaciones por parte de la	150	27	63	SI	1	Esfera personal

	Universidad que lo prepare a la etapa de jubilación.						
<b>31</b>	Se ha beneficiado de las políticas de promoción y ascensos instituidos por la Universidad.	130	38	71	SI	1	Esfera ocupacional

Fuente: elaboración propia

De la Tabla 9, podemos observar que se encuentra solo un ítem relacionado con la esfera ocupacional. Así mismo la mayoría de las debilidades quedan resaltadas desde la esfera socio afectivo y familiar coincidiendo un total del 85,7% de los ítems evaluados en esta dimensión. Una explicación de estos resultados puede ser que aunque el departamento hace uso de los medios de comunicación para dar a conocer las diferentes actividades, observamos que el nivel de participación no genera el impacto deseado, lo que puede indicar que los espacios o jornadas en los que se está realizando no son los adecuados o en su defecto no están claros algunos protocolos para acceder a los servicios. Así mismo se evidencia desconocimiento de algunos beneficios con los que cuentan los empleados y tal vez estos no son divulgados eficientemente en los procesos de inducción o los mecanismos para acceder a los beneficios no están plenamente identificados.

El segundo conglomerado que se puede apreciar en Tabla 10 está compuesto por las variables en las cuales se encuentran las fortalezas. Se resalta que las fortalezas residen en la esfera ocupacional, presentando un total del 91,6 y de sus ítems cómo fortalezas del programa de bienestar laboral. Es entonces que, podemos inferir que la percepción que tienen los empleados es que la universidad le proporciona las herramientas para el ejercicio de sus funciones, que el programa de bienestar utiliza adecuadamente los diferentes medios disponibles para la divulgación de las comunicaciones y que las actividades programadas desde bienestar laboral están direccionadas a los empleados.

Tabla 10. Segundo conglomerado - Fortalezas

No. ITEM	ITEMS	Respuestas Negativas	Neutralidad	Respuestas Positivas	Condición de fortaleza	Conglomerados	Esfera inicial
4	Muestra interés por las capacitaciones sobre autocuidado, higiene personal, autoestima y relaciones interpersonales programadas por Bienestar Laboral.	64	71	105	SI	2	Esfera socio afectiva y familiar
14	Considera que las actividades programadas por Bienestar Laboral fortalecen la relación trabajo-familia.	50	63	127	SI	2	Esfera socio afectiva y familiar
18	Ha participado en algún proceso de formación o actualización en competencias laborales.	78	78	81	SI	2	Esfera personal
19	Recibe reconocimiento por su desempeño por parte de la Universidad.	87	48	103	SI	2	Esfera personal
21	El programa de Bienestar Laboral organiza actividades que desarrollan sus habilidades y destrezas para un mejor desempeño profesional y laboral.	75	70	95	SI	2	Esfera personal
22	El salario que devenga está acorde a las funciones que realiza dentro de la Universidad.	70	59	110	SI	2	Esfera ocupacional
23	Considera que la Universidad le proporciona estabilidad laboral.	14	40	186	SI	2	Esfera ocupacional
24	La Universidad le ofrece óptimas condiciones físicas de trabajo.	16	51	172	SI	2	Esfera ocupacional
25	Encuentra en la Universidad un buen clima laboral.	3	50	187	SI	2	Esfera ocupacional
26	Se siente motivado con los incentivos	44	70	127	SI	2	Esfera

	brindados por la Universidad.						ocupacional
27	El estilo de dirección en la Universidad se caracteriza por ser de puertas abiertas.	23	60	157	SI	2	Esfera ocupacional
28	Cuenta con las herramientas necesarias de seguridad y salud en el trabajo para el cumplimiento de sus funciones.	15	52	172	SI	2	Esfera ocupacional
29	Participa usted en capacitaciones relacionadas con el programa de seguridad y salud en el trabajo.	86	44	111	SI	2	Esfera ocupacional
30	La Universidad le cumple con los requisitos legales en seguridad social (ARL, SALUD Y PENSION	16	24	201	SI	2	Esfera ocupacional
32	La Universidad comunica a través de los diferentes medios, las actividades programadas por el área de Bienestar Laboral.	26	77	137	SI	2	Esfera ocupacional
33	Las actividades desarrolladas por el programa de Bienestar Laboral, llenan sus expectativas y la de su familia.	41	71	129	SI	2	Esfera ocupacional

Fuente: elaboración propia

## **4.2 Convergencia y Divergencia entre el programa de Bienestar Laboral y las necesidades de empleados en la Universidad Simón Bolívar.**

En esta parte, para responder el segundo objetivo específico, se hace necesario establecer cómo las estrategias implementadas en la actualidad por parte del bienestar laboral responden a las necesidades de los empleados de la Universidad Simón Bolívar. Para esto, se plantea un análisis de convergencias y divergencias entre el programa de bienestar actual y las debilidades y fortalezas de las esferas analizadas los cuales se encuentran resumidos en la Tabla 9 y Tabla 10.

Para el análisis de divergencias se tendrá en cuenta las debilidades de cada una de las esferas analizadas y su relación con los programas de bienestar laboral. De igual manera, para el análisis de convergencias se tendrá en cuenta las fortalezas de cada una de las esferas analizadas y su relación con los programas de bienestar laboral de la Universidad.

### ***4.2.1 Esfera socio afectivo y familiar***

#### ***Divergencias***

De acuerdo al contraste realizado en la *Tabla 11* es posible inferir que del total de debilidades halladas en esta esfera, solamente el 50% cuenta con una actividad consignada en el programa de bienestar laboral actual de la Universidad Simón Bolívar, en otras palabras, respecto al 50% de las debilidades encontradas no se tiene una actividad que las afecte.

Por otra parte, si bien el otro 50% presenta actividades de las debilidades tiene actividades consignadas en el programa de bienestar laboral, es aún un mayor defecto desde el análisis, Debido a que existe una actividad para que no se presente como factor de

debilidad. Sin embargo, es posible afirmar que los trabajadores administrativos no perciben que en realidad las actividades que tiene el programa de bienestar laboral satisfacen a su esfera socio afectivo y familiar.

Se resalta además que debilidades cómo: “Participación en actividades recreativas organizadas por el área de Bienestar Laboral para los empleados y su núcleo familiar” a pesar de tener cuatro actividades de: integración familiar, día del niño, fiesta navideña infantil y escuela de formación deportiva para niños; se destaca este ítem como una debilidad con lo cual se puede inferir que las actividades antes mencionadas consignadas en el programa de bienestar laboral no están realmente direccionadas a las necesidades del empleado y de su familia con lo cual es importante replantear estas actividades.

Finalmente se destaca que ésta esfera es la que presenta mayores debilidades respecto a las demás esferas. Por lo cual, el programa de bienestar laboral de la Universidad debe enfocarse en la mejora de estas debilidades para convertirlas en fortalezas.

Tabla 11. Debilidades Vs. Actividades existentes – Esfera socio afectiva y familiar

No.	DEBILIDADES ESFERA SOCIO AFECTIVA Y FAMILAR	CONTRASTE	ACTIVIDADES ACTUALES DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL USB
1	Participa usted y su núcleo familiar de las jornadas de vacunación y exámenes médicos programadas por el área de Bienestar Laboral.	Vs.	Programa de salud integral a toda la comunidad laboral, incluyendo su núcleo familia
2	La Universidad le brinda programas de acondicionamiento físicos (pausas activas, masajes, terapias musculares)	Vs.	Programa de Acondicionamiento físico: disminuir los dolores osteomusculares derivados del trabajo y las dolencias psicósomáticas a través de jornadas de aeróbicos, ejercicios de calentamiento, estiramientos, fortalecimiento muscular e higiene postural
3	La Universidad le brinda opciones según su capacidad económica para acceder a los programas complementarios de salud.	Vs.	No presenta actividades
4	Le gusta participar en las actividades artísticas (danza - teatro - pintura – poesía	Vs.	No presenta actividades
5	Participa usted en actividades recreativas organizadas por el área de Bienestar Laboral para los empleados y su núcleo familiar.	Vs.	<p>Integración familiar: disfrutar de un día de sano esparcimiento y diversión con los compañeros de trabajo, al tiempo que se integra a la familia en la actividad, esta actividad se realizara en turipaná o salgarito.</p> <p>Día del niño: integrar a todos los hijos de nuestros funcionarios, directivos, administrativos y docentes a compartir de un rato de diversión en compañía de sus padres, esta actividad se realizara en un parque de diversiones.</p> <p>Fiesta navideña infantil: compartir de la alegría y el espíritu navideño con los niños y niñas hijos de nuestros funcionarios, ofreciéndoles una fiesta navideña con rifas y aguinaldos.</p>

			Escuela de formación deportiva para niños: motivar a que los niños, hijos de nuestros funcionarios desarrollen una actividad deportiva mediante la práctica del fútbol.
6	Accede a los espacios deportivos, tales como: gimnasio, canchas, piscinas con la que cuenta la Universidad.	Vs.	No presenta actividades
7	Utiliza usted o su familia los servicios de apoyo psicológico prestados por la Universidad.	Vs.	Asesorías y consultorías Psicosocial: brindar a los funcionarios a su familia orientación psicosocial, que lo ayuden a solucionar conflictos laborales, personales, sociales, psicológicos, afectivos entre otros.
8	Ha recibido apoyos económicos que la Universidad brinda en situaciones de calamidad doméstica.	Vs.	Préstamos a empleados: colaborar con los funcionarios que por fallecimiento de algún familiar de primera línea, calamidad doméstica, o enfermedad necesiten de una ayuda económica en calidad de préstamo, previo estudio socioeconómico de su capacidad de endeudamiento; el cual será descontado en módicas cuotas mensuales.
9	Participa de las actividades religiosas o pastoral programadas por el área de bienestar.	Vs.	No presenta actividades
10	Ha recibido los servicios de asesoría legal dispuestos por la Universidad.	Vs.	No presenta actividades
11	Su núcleo familiar ha tenido la oportunidad de emplearse laboralmente al interior de la Universidad.	Vs.	No presenta actividades
12	Su núcleo familiar ha recibido apoyos educativos por parte de la Universidad.	Vs.	Ayudas educativas a funcionarios (hijos, esposas/os): facilitar el desarrollo profesional de los funcionarios y de familiares de primera con políticas institucionales establecidas, que contribuyan a enriquecer su crecimiento personal y por ende mejore su calidad de vida

Fuente: elaboración propia

### **Convergencias**

Respecto a las convergencias podemos destacar que de acuerdo a la *Tabla 12*, solamente existen dos fortalezas que consideraron los trabajadores administrativos de la Universidad Simón Bolívar respecto al programa de bienestar laboral. La primera de ellas es sobre el interés por las capacitaciones sobre autocuidado, higiene personal, autoestima y relaciones interpersonales. Esta fortaleza está respaldada por dos actividades consignadas en el programa de bienestar laboral, estas son: Programa de educación en salud y el programa de seguridad, orden y limpieza.

De igual manera, la fortaleza referida a si las actividades de Bienestar Laboral fortalecen la relación trabajo-familia: con tres (3) actividades en el programa de bienestar que apuntan hacia esta que son: Integración familiar, Día del niño, fiesta navideña y familiar respectivamente.

Con esto se concluye que son pocas las fortalezas que presenta el programa de bienestar laboral desde la esfera socio afectiva y familiar, con lo cual es importante realizar un replanteamiento del programa, así como de sus actividades que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Simón Bolívar.

*Tabla 12.* Fortalezas Vs. Actividades existentes – Esfera socio afectiva y familiar

<b>No.</b>	<b>FORTALEZAS - ESFERA SOCIO AFECTIVA Y FAMILAR</b>	<b>CONTRASTE</b>	<b>ACTIVIDADES ACTUALES DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL USB</b>
1	Muestra interés por las capacitaciones sobre autocuidado, higiene personal, autoestima y relaciones interpersonales	Vs.	Programa de educación en salud

	programadas por Bienestar Laboral.		Programa de seguridad, orden y limpieza
2	Considera que las actividades programadas por Bienestar Laboral fortalecen la relación trabajo-familia.	Vs.	<p>Integración familiar: disfrutar de un día de sano esparcimiento y diversión con los compañeros de trabajo, al tiempo que se integra a la familia en la actividad. Esta actividad se realizara en turipana o salgarito.</p> <p>Día del niño: integrar a todos los hijos de nuestros funcionarios, directivos, administrativos y docentes a compartir de un rato de diversión en compañía de sus padres, esta actividad se realizara en un parque de diversiones.</p> <p>Fiesta navideña infantil: compartir de la alegría y el espíritu navideño con los niños y niñas hijos de nuestros funcionarios, ofreciéndoles una fiesta navideña con rifas y aguinaldos.</p>

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.2 Esfera personal

##### *Divergencias*

Respecto a la esfera personal de acuerdo a la *Tabla 12*, se presentan un total de cuatro (4) debilidades con respecto al total de ítems, lo que representa un 57% de debilidad en esta esfera. Analizando cada ítem, se puede observar que no existe estipulado en el programa de bienestar sobre el Centro de servicios externos de la Universidad ya que no se tiene ninguna actividad que apunta a esta debilidad. Sin embargo, este servicio es ofrecido por la Universidad, pero aún no está formalmente cómo un servicio que brinda el programa de bienestar con lo cual se hace necesario realizar esta inclusión.

En relación a los otros ítems de debilidades en la esfera Personal, a pesar de tener cada ítem una actividad la cual le apunta el programa de bienestar, los encuestados manifestaron

que no han accedido, no han utilizado o no han recibido distintos apoyos por parte de la Universidad. Con lo cual la eficiencia de las actividades de “Fondos de desarrollo profesional”, “Préstamos por libranza” y “Preparación para el retiro laboral” no están siendo utilizadas de manera eficiente por parte de los trabajadores administrativos, Además, las formas en que estas actividades están diseñadas tampoco apuntan a las necesidades de los trabajadores con lo cual es necesario replantearlas.

Tabla 13. Debilidades Vs. Actividades existentes – Esfera Personal

No.	DEBILIDADES - ESFERA PERSONAL	CONTRASTE	ACTIVIDADES ACTUALES DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL USB
1	Ha recibido apoyo del “Centro de Servicios Externos” perteneciente a la Universidad para el desarrollo de su proyecto de vida.	Vs.	No presenta actividades
2	Ha accedido a los beneficios de formación académica establecidos por la Universidad.	Vs.	fondos de desarrollo profesional: facilitar a los docentes y personal administrativos realizar especializaciones, maestrías y doctorados a través de partidas presupuestales asignadas por la Universidad por políticas institucionales
3	Ha utilizado los medios que le brinda la Universidad para acceder a entidades externas, para préstamos por libranza, vivienda, y/o convenios empresariales.	Vs.	Préstamos por libranza: Contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, facilitándoles préstamos para vivienda, vehículo y préstamos personales, los cuales serán descontados por libranza en convenio con una entidad financiera, (Davivienda).

4	Ha recibido capacitaciones y orientaciones por parte de la Universidad que lo prepare a la etapa de jubilación.	Vs.	Preparación para el retiro laboral: orientar integralmente a la población prejubilada a prepararse conscientemente para el retiro laboral, asumiendo esta etapa de su vida como una oportunidad de fortalecerse en el ámbito personal, social y comunitario
---	---	-----	---

Fuente: elaboración propia

### ***Convergencias***

En lo que concierne a las convergencias, de acuerdo a la *Tabla 14* existe una relación entre los ítems considerados como fortalezas y las actividades actuales del programa de bienestar laboral a excepción de un ítem, el cual se titula: “El programa de Bienestar Laboral organiza actividades que desarrollan sus habilidades y destrezas para un mejor desempeño profesional y laboral”. A pesar de que este ítem es considerado como una fortaleza, en el programa de bienestar laboral no está estipulado ninguna actividad referida al desarrollo de habilidades y destrezas para los trabajadores administrativos. Con lo cual se infiere que existe alguna actividad realizada por el programa de bienestar laboral que aún no está en el documento formal del programa de bienestar laboral de la Universidad Simón Bolívar.

Tabla 14. Fortalezas Vs. Actividades existentes – Esfera Personal

No.	FORTALEZAS - ESFERA PERSONAL	CONTRASTE	ACTIVIDADES ACTUALES DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL USB
1	Ha participado en algún proceso de formación o actualización en competencias laborales.	Vs.	Capacitación: ofrecer capacitaciones al personal administrativo, directivo y docente en temáticas acorde a sus necesidades.
2	Recibe reconocimiento por su desempeño por parte de la Universidad.	Vs.	Programa de incentivos laborales: mantener la verdadera motivación de todos los funcionarios, manteniéndolos proactivos, con el propósito de alcanzar sus metas personales, satisfacción individual, recompensa en sus esfuerzos para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia laboral.
3	El programa de Bienestar Laboral organiza actividades que desarrollan sus habilidades y destrezas para un mejor desempeño profesional y laboral.	Vs.	No presenta actividades

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.3 Esfera ocupacional

##### *Divergencias*

En relación con las debilidades de la esfera Ocupacional, solamente se encuentra ítem considerado como debilidad, como se observa en la *Tabla 15*. Sí bien es un solo ítem, éste es considerado importante por parte de los trabajadores administrativos ya que estos no perciben que se hayan beneficiado de políticas de promoción y ascensos otorgados por la Universidad. Además, este aspecto no está contemplado dentro del programa actual del bienestar laboral con lo cual se justifica aún más el estado de debilidad de este ítem desde la esfera ocupacional.

Tabla 15. Debilidades Vs. Actividades existentes – Esfera Ocupacional

No.	DEBILIDADES - ESFERA OCUPACIONAL	CONTRASTE	ACTIVIDADES ACTUALES DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL USB
1	Se ha beneficiado de las políticas de promoción y ascensos instituidos por la Universidad.	Vs.	No presenta actividades

Fuente: elaboración propia

### **Convergencias**

Contrario a otras esferas, la esfera Ocupacional es la de mayor aceptación por parte de los trabajadores administrativos de la Universidad Simón Bolívar. Como se observa en la *Tabla 16*, del total de ítems de la esfera Ocupacional son considerados como fortalezas el 91,6%. A pesar que solo dos ítems no tengan de respaldo actividades del programa de bienestar laboral, son considerados como fortalezas.

Así mismo se resalta que existen ítems que contienen más de una actividad respaldándolo, estos ítems son: “Contar con herramientas necesarias de seguridad y salud en el trabajo para el cumplimiento de sus funciones” y “Las actividades desarrolladas por el programa de Bienestar Laboral, llenan sus expectativas y la de su familia”. En el primer ítem existe tanto las Subprograma de medicina preventiva y salud en el trabajo como los programas de higiene y seguridad industrial. Respecto al otro ítem, el programa de bienestar presenta capacitaciones y el programa de higiene y seguridad industrial, el cual en este caso cubre varias necesidades ocupacionales del trabajador administrativo de la Universidad Simón Bolívar.

Tabla 16. Fortalezas Vs. Actividades existentes – Esfera Ocupacional

No.	FORTALEZAS - ESFERA OCUPACIONAL	CONTRASTE	ACTIVIDADES ACTUALES DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL USB
1	El salario que devenga está acorde a las funciones que realiza dentro de la Universidad.	Vs.	No aplica
2	Considera que la Universidad le proporciona estabilidad laboral.	Vs.	No aplica
3	La Universidad le ofrece óptimas condiciones físicas de trabajo.	Vs.	Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo: su objetivo es la promoción, protección y rehabilitación de los trabajadores, la correcta ubicación de los mismos de acuerdo a su constitución fisiológica, la medicina preventiva busca promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, prevenir todo daño causado a su salud por las condiciones del trabajo
4	Encuentra en la Universidad un buen clima laboral.	Vs.	Programas de Higiene y Seguridad Industrial: Reconocer, evaluar y controlar los factores y agentes ambientales que causan enfermedad o menoscabo en la salud del trabajador, así mismo diseñar técnicas y actividades destinadas a la identificación de las causas de los accidentes de trabajo
5	Se siente motivado con los incentivos brindados por la Universidad.	Vs.	Programa de incentivos laborales: mantener la verdadera motivación de todos los funcionarios, manteniéndolos proactivos, con el propósito de alcanzar sus metas personales, satisfacción individual, recompensa en sus esfuerzos para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia

			laboral.
6	El estilo de dirección en la Universidad se caracteriza por ser de puertas abiertas.	Vs.	No presenta actividades
7	Cuenta con las herramientas necesarias de seguridad y salud en el trabajo para el cumplimiento de sus funciones.	Vs.	Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo: su objetivo es la promoción, protección y rehabilitación de los trabajadores, la correcta ubicación de los mismos de acuerdo a su constitución fisiológica, la medicina preventiva busca promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, prevenir todo daño causado a su salud por las condiciones del trabajo Programas de Higiene y Seguridad Industrial: Reconocer, evaluar y controlar los factores y agentes ambientales que causan enfermedad o menoscabo en la salud del trabajador, así mismo diseñar técnicas y actividades destinadas a la identificación de las causas de los accidentes de trabajo
8	Participa usted en capacitaciones relacionadas con el programa de seguridad y salud en el trabajo.	Vs.	Capacitación: ofrecer capacitaciones al personal administrativo, directivo y docente en temáticas acorde a sus necesidades. Programas de Higiene y Seguridad Industrial: Reconocer, evaluar y controlar los factores y agentes ambientales que causan enfermedad o menoscabo en la salud del trabajador, así mismo diseñar técnicas y actividades destinadas a la identificación de las causas de los accidentes de trabajo
9	La Universidad le cumple con los requisitos legales en seguridad social (ARL, SALUD Y PENSION	Vs.	No aplica

10	La Universidad comunica a través de los diferentes medios, las actividades programadas por el área de Bienestar Laboral.	Vs.	Publicación en carteleras: mantener informados a todos nuestros funcionarios de actividades internas de la Universidad, noticias de información local y nacional, fechas de cumpleaños de los trabajadores y demás notas de interés.
11	Las actividades desarrolladas por el programa de Bienestar Laboral, llenan sus expectativas y la de su familia.	Vs.	No presenta actividades

Fuente: elaboración propia

### 4.3. Estrategias integrales para el programa de bienestar laboral de la Universidad Simón Bolívar

De acuerdo a las debilidades encontradas en el punto anterior, es decir en “Convergencia y Divergencia existentes entre el programa de bienestar laboral y las necesidades de los empleados de la Universidad Simón Bolívar”, se hace necesario plantear estrategias que puedan apuntar a mejorar la percepción que tienen los trabajadores administrativos sobre el programa de bienestar laboral de la Universidad Simón Bolívar.

Por tanto, se plantea un cuadro estratégico para cada esfera analizada. En éste, se tienen en cuenta aspecto cómo:

- ✓ **Estrategia:** consiste en aquella solución que se propone para mejorar la debilidad.
- ✓ **Objetivo:** refiere al propósito por el cual se formula la estrategia.
- ✓ **Personal Objetivo:** son todas aquellas personas a las que apunta la estrategia formulada.
- ✓ **Actividades:** Son todas aquellas acciones que apuntan a lograr el objetivo planteado.
- ✓ **Periodicidad:** Refiere a la realización en tiempo de cada actividad, por ejemplo: si la actividad se realizará cada 2 meses, o semestralmente.
- ✓ **Seguimiento:** Consiste en las formas que se realizará el control de las actividades ejecutadas.
- ✓ **Formato:** Son todos aquellos documentos físicos o digitales que permiten la realización del seguimiento, control y evaluación de las actividades de bienestar al trabajador.

Adicionalmente, se sustenta teóricamente cada una de las estrategias enmarcadas desde el Ministerio de Educación Nacional (2009), desarrollado con anterioridad en el marco teórico, para cada esfera analizada.

Así, para la Esfera Socio Afectiva y Familiar de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (2009) se tendrán en cuenta los componentes de:

- Seguridad social integral
- Recreación y cultura

Respecto a la Esfera Personal los componentes usados para construir las estrategias serán:

- Desarrollo de carrera
- Desvinculación laboral asistida
- Educación formal

Finalmente, para la Esfera Ocupacional se tendrán en cuenta los siguientes componentes con el fin de formular las estrategias dirigidas al programa de bienestar Laboral

- Clima organizacional
- Incentivos
- Estilos de dirección
- Cultura organizacional
- Gerencia del cambio
- Solución de conflictos
- Salud ocupacional

Tabla 17. Estrategias integrales – Esfera Socio Afectiva y Familiar

No.	Debilidad	Estrategia	Objetivo	Personal Objetivo	Actividades	Periodicidad	Seguimiento	Formatos sugeridos
1	Poca participación de t y su núcleo familiar de las jornadas de vacunación y exámenes médicos programadas por el área de Bienestar Laboral.	Seguridad Social Integral (Ministerio de Educación Nacional, 2009)	Brindar un conjunto de normas y procedimientos para los trabajadores administrativos con el fin de mejorar la calidad de vida en el entorno laboral. Se sugieren talleres de promoción de la salud, jornadas de exámenes médicos, talleres de régimen pensional, riesgos profesionales y jornadas de asesoría en temas de salud, servicios de caja de compensación y vivienda (Ministerio de Educación Nacional, 2009))	Colaboradores y núcleo familiar	1. Jornadas de salud (vacunación, tamizaje, citologías, odontología. 2. Exámenes periódicos	Octubre	Anual	1. Asistencia 2. Seguimiento
2	La Universidad le brinda programas de acondicionamiento físicos (pausas activas, masajes, terapias musculares)			Colaboradores	1. Programa de Lideres de pausas activas. 2. Campañas lúdicas (Mimos) 3. Programa recordatorio de pausas activas (Escritorios, Comunicaciones vía internet,)	Marzo y Octubre	Semestral	1. Asistencia. 2. Seguimiento. 3. Evaluación de la actividad
3	La Universidad le brinda opciones según su capacidad económica para acceder a los programas complementarios de salud.			Colaboradores	1. Stand de Medicina prepagada. 2. Comunicaciones vía internet	Mayo y Octubre	Semestral	1. Asistencia. 2. Seguimiento. 3. Evaluación de la actividad
4	Utiliza usted o su familia los servicios de apoyo psicológico prestados por la Universidad.			Colaboradores y núcleo familiar	1. USB te escucha	Diario	Semestral	1. Asistencia. 2. Seguimiento

5	Ha recibido apoyos económicos que la Universidad brinda en situaciones de calamidad doméstica.			Colaboradores	1. USB te escucha	Diario	Semestral	1. Asistencia. 2. Seguimiento
6	Su núcleo familiar ha tenido la oportunidad de emplearse laboralmente al interior de la Universidad.			Colaboradores y núcleo familiar	1. USB emplea mi familia (Coordinación con el área de selección)	Febrero	Anual	1. Asistencia. 2. Seguimiento
7	Ha recibido los servicios de asesoría legal dispuestos por la Universidad.			Colaboradores	1. USB te escucha	Diario	Semestral	1. Asistencia. 2. Seguimiento
8	Su núcleo familiar ha recibido apoyos educativos por parte de la Universidad.	Recreación y Cultura (Ministerio de Educación Nacional, 2009)	Generación de ambientes que ayuden al reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación, comunicación y desarrollo. Se sugiere la promoción de actividades culturales como la danza, música, canto, teatro, poesía, pintura, actividades	Colaboradores y núcleo familiar	1. USB te escucha	Diario	Semestral	1. Asistencia. 2. Seguimiento
9	Participa de las actividades religiosas o pastoral programadas por el área de bienestar.			Colaboradores	1. Programa de Uniredes Simón Bolívar (vía internet, Facebook, Instagram, correo corporativos, portal)	Mensual	Semestral	1. Asistencia 2. Seguimiento
10	Le gusta participar en las actividades artísticas (danza - teatro - pintura - poesía)			Colaboradores	2. Programa de Uniredes Simón Bolívar (vía internet, Facebook, Instagram, correo corporativos, portal)	Mensual	Semestral	1. Asistencia 2. Seguimiento

11	Participa usted en actividades recreativas organizadas por el área de Bienestar Laboral para los empleados y su núcleo familiar.		deportivas, ecológicas, programas de acondicionamiento físico, vacaciones recreativas, entre otras (Ministerio de Educación Nacional, 2009).	Colaboradores y núcleo familiar	1. Programa de Recreación y esparcimiento familiar (Día del niño, Encuentros de padres e hijos, Escuela de la familia USB, Open House USB, USB va a mi casa, fiesta de los niños, vacaciones recreativas, retiros de parejas, talentos USB, Caminata 4K, Celebraciones del día del padre, de la madre, amor y amistad, día de la mujer, talentos que dejan huellas, USB enseña, Café con presidencia, Escuela de la familia USB )	Enero a Octubre	Semestral	1. Asistencia 2. Seguimiento 3. Evaluación de la Actividad
12	Accede a los espacios deportivos, tales como: gimnasio, canchas, piscinas con la que cuenta la Universidad.			Colaboradores	1. Programa de Uniredes Simón Bolívar (vía internet, Facebook, Instagram, correo corporativos, portal)	Mensual	Semestral	1. Asistencia 2. Seguimiento

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Estrategias integrales – Esfera Personal

Debilidad	Estrategia	Objetivo	Personal Objetivo	Actividades	Seguimiento	Formato
Ha recibido apoyo del “Centro de Servicios Externos” perteneciente a la Universidad para el desarrollo de su proyecto de vida.	Desarrollo de carrera (Ministerio de Educación Nacional, 2009)	Identificar las áreas de proyección del trabajador con el fin de aplicar allí sus intereses y capacidades de logro y acción, de liderazgo y dirección, cognitivas, entre otras. Se sugiere el desarrollo de proyectos de vida y talleres para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes (Ministerio de Educación Nacional, 2009).	Colaboradores	1. Programa de Uniredes Simón Bolívar (vía internet, Facebook, Instagram, correo corporativos, portal)	Semestral	1. Asistencia 2. Seguimiento
Ha accedido a los beneficios de formación académica establecidos por la Universidad.	Educación formal	Vinculación a la educación formal por medio del establecimiento de convenios con entidades educativas, inclusión de becas de educación formal para empleados y establecimiento de convenios con entidades crediticias (Ministerio de Educación Nacional, 2009).	Colaboradores	1. Programa de crecimiento estudiantil profesional		1. Asistencia 2. Seguimiento
Ha utilizado los medios que le brinda la Universidad para acceder a entidades externas, para préstamos por libranza, vivienda, y/o convenios empresariales.	Desarrollo de carrera (Ministerio de Educación Nacional, 2009)	Identificar las áreas de proyección del trabajador con el fin de aplicar allí sus intereses y capacidades de logro y acción, de liderazgo y dirección, cognitivas, entre otras. Se sugiere el desarrollo de proyectos de vida y talleres para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes (Ministerio de Educación Nacional, 2009).	Colaboradores	1. Programa de Uniredes Simón Bolívar (vía internet, Facebook, Instagram, correo corporativo, portal) 2. Programa FOVIS	Semestral	1. Asistencia 2. Seguimiento 3. Evaluación de la actividad

Ha recibido capacitaciones y orientaciones por parte de la Universidad que lo prepare a la etapa de jubilación.	Desvinculación laboral asistida (Ministerio de Educación Nacional, 2009)	Consolidación de un programa de retiro asistido de los docentes y directivos de manera que la desvinculación sea lo menos traumática posible. Se sugieren programas que vinculen aspectos emocionales, ocupacionales, financieros, familiares y la preparación para un nuevo abordaje laboral (Ministerio de Educación Nacional, 2009).	Colaboradores : hombres 60 años Mujeres de 52 años	1. Programa de orientación y preparación para la jubilación	Mensual	1. Asistencia 2. Seguimiento 3. Evaluación de la actividad
---	--	---	--	---	---------	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Estrategias integrales – Esfera Personal

Debilidad	Estrategia	Objetivo	Personal Objetivo	Actividades	Periodicidad	Seguimiento	Formato
Se ha beneficiado de las políticas de promoción y ascensos instituidos por la Universidad.	Incentivos (Ministerio de Educación Nacional, 2009)	Se deberá premiar la excelencia, aquellos empleados cuyo desempeño sea evaluado como superior deberán recibir incentivos. Se sugiere diseñar un plan de incentivos que una de sus dimensiones principales sea la promoción y ascenso a los trabajadores administrativos (Ministerio de Educación Nacional, 2009).	Colaboradores	1. Programa de Empleados destacados	Bimestral	Semestral	1. Asistencia 2. Seguimiento 3. Evaluación de la actividad

Fuente: elaboración propia

A continuación, se realiza una descripción de cada una de las actividades propuestas:

- **Conociendo a mi USB:**

Presentar a las familias de los empleados, los ejes fundamentales de la USB (misión, visión, valores, historia, proyecciones, etc.). Medio por el cual el nuevo colaborador conocerá toda la información de la empresa y se contextualizará con el ambiente y cultura de trabajo para poder adquirir las herramientas necesarias para su desempeño.

- **Mi familia va a la USB**

Presentar a las familias de los empleados la parte física de la empresa (oficinas administrativas), los proyectos ejecutados y en construcción por parte de la USB, a través de maquetas, fotos o videos.

- **USB va a mi casa**

Visitas domiciliarias haciendo un seguimiento a los trabajadores que deseen hacer parte de esta actividad donde se presente un plan de crecimiento en el proyecto de vida familiar del empleado.

- **Mi proyecto de vida – mi proyecto de familia:**

Apoyados en la actividad "USB va a mi casa", se presentarán herramientas y posibles soluciones a los trabajadores y sus familias del cómo se pueden proyectarse en la vida, por ejemplo: Universidad para los jóvenes, capacitación de esposas(os), carreras técnicas en instituciones como el SENA, Fami Empresas, Microempresa, etc.

- **Escuela de la familia USB:**

Temas dirigidos a las parejas, hijos y a los funcionarios de la USB, con un cronograma lógico en contenidos; articulando, compilando y tabulando los resultados de los mismos, apoyándonos en lo que se viene haciendo desde el área de bienestar al trabajador, elaborados en el marco de convivencias en familia y retiros en pareja

- **Talento USB:**

Conformación de un grupo de "Talentos USB"; este grupo interdisciplinario compuesto por empleados de la USB, sería el encargado de transferir el conocimiento, experiencias y vivencias en las áreas a capacitar durante los encuentros o charlas con los empleados y sus familias.

**Otras sugerencias:**

- **Copa Simón Bolívar de Fútbol Sala**

Mediante la conformación de equipos de fútbol internos Masculinos y Femeninos, además de la disponibilidad de organizador, cancha, hidratación, entrenador físico. Se premiará al juego limpio de la I copa USB, al igual que a los 5 jugadores con menos faltas y accidentes.

- **Caminatas saludable USB – 4K**

Con ayuda de la Caja de compensación, se realizará una caminata en un pueblo del atlántico donde resida la mayoría de los colaboradores, para promover estilo de vida saludable, donde los participantes deberán inscribirse en las categorías familia, Mascota y *running*.

- **Programa “Talento USB, que deja huella”**

Es una iniciativa de Responsabilidad social, la cual se dirigirá a los hijos menores de funcionarios de la USB a ayudar a otros niños; se dictaran clases y talleres de artes para los niños interesados, durante un periodo de tres meses, con el fin de que los inscrito en los talleres participe en la exposición de arte, pinturas, láminas, fotos, cuentos y manualidades, creados por ellos mismos con el uso de materiales reciclables, donde las mejores obras serán premiadas y vendidas en el evento “día de la familia”, la recolección de este dinero, tendrá como fin apoyar a una fundación para niños de escasos recursos.

- **Programa Café con la Gerencia**

Es un espacio ameno para dialogar y conocer a los trabajadores con la presencia del Gerente o Rector; donde aparte del compartir con los compañeros, se den a conocer los avances de la organización.

- **Celebración de Fechas Especiales:**

Busca la oportunidad para establecer diferentes niveles de participación, y lograr integración, confianza y afianzamiento de las relaciones interpersonales en la organización. (Día de la mujer, día del padre, día de la madre, día del niño, día de la familia y celebración de amor y amistad, entre otras fechas).

- **USB te escucha:**

Asesorías continuas y personalizadas a los trabajadores en temas personales en los cuales necesite asesoría, se debe contar con un grupo de profesionales, que atiendan a los diferentes casos presentados por los colaboradores.

- **Programa de Orientación y Preparación para la Jubilación:**

El programa tiene como objetivo escoger a grupos de trabajadores en edades cercanas a los 60 años, con el fin de prepararlos para el cambio de estilo de vida y así facilitar la adaptación a este, fomentando la creación de un proyecto de vida, la ocupación del tiempo libre, la promoción y prevención de la salud e igualmente alternativas ocupacionales y de inversión.

- **Programa de acompañamiento y visitas en caso de calamidad por parte de la USB**

Se realizará el acompañamiento y/o visitas domiciliarias a los funcionarios cuando se presenten situaciones de fallecimiento de familiar de primer grado del trabajador (esposo-a, madre, padre, hijos, hermanos) y/o incapacidades que impliquen cirugías o enfermedades importantes, con el fin de hacer presencia y compañía de la empresa durante estos momentos de mayor impacto en la vida del colaborador.

- **Programa fondo de vivienda de interés social (FOVIS) por medio de la caja de compensación Familiar**

Promoción de los proyectos de vivienda de las Cajas de compensación, dando preferencia a los programas de interés social que tengan subsidio con estas entidades, y que permitan el acceso a adquirir vivienda preferentemente a los funcionarios de los niveles 1 y 2.

- **USB Enseña**

Se dictarán talleres de ofimática y tecnologías para los hijos de los colaboradores y para aquellos trabajadores que quieran fortalecer estas competencias, generando un estímulo, buscando premiar a los mejores de la clase.

Se sugiere para el cumplimiento del presupuesto y así mitigar el impacto económico que genera el programa de bienestar laboral y sus actividades a ejecutar, realizar alianzas estratégicas con las diferentes entidades como son: las cajas de compensación, ARL, EPS, AFP, SENA; entre otras; aprovechando los servicios ofrecidos por las entidades antes mencionadas, como apoyo y soporte de actividades de capacitaciones, brigadas de salud, valoraciones médicas, etc. Como también se recomienda la socialización y convocatorias de las actividades programadas en el área de bienestar laboral, utilizando todos los medios de difusión con que cuenta la Universidad en estos momentos.

**Formatos**

Figura 10. Asistencia

 <b>UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR</b>										<b>CONTROL DE ASISTENCIA ACTIVIDAD DE BIENESTAR AL TRABAJADOR</b>									
Fecha Inicial			Fecha Final			Datos de la Actividad /Curso / Capacitación							Datos Funcionario (S)						
DD	MM	AA	DD	MM	AA	NOMBRE ACTIVIDAD:							RESPONSABLE (S):						
SESIÓN N°			TEMATICA:				DURACIÓN:			NOMBRE (S)									
NOMBRE Y CÓDIGO DE LA NORMA (En caso de DIFUSIÓN)																			
OBJETIVO																			
OBSERVACIONES													CEDULA (S):						
													FIRMAS:						
<b>ASISTENTES</b>																			
FAVOR ESCRIBIR NOMBRE(S) Y APELLIDO(S) COMPLETOS, LEGIBLES Y EN TINTA																			
NOMBRE COMPLETO			CÉDULA			ÁREA			FIRMA										
1																			
2																			
3																			
4																			

Fuente: elaboración propia



La presente evaluación busca conocer su grado de satisfacción con el programa o actividad, y a la vez pretende conocer los aspectos que permitan un continuo mejoramiento del mismo.

<b>Título de la Actividad:</b>
<b>Fecha del Evento:</b>
<b>Responsable:</b>

<b>Por favor califique cada aspecto usando la escala:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Descripción</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Nulo</b>

<b>FACILITADOR</b>	1. El conocimiento del facilitador en cuanto al tema tratado es:					
	2. La claridad en la presentación de los temas fue:					
	3. La habilidad del facilitador para aclarar las dudas fue:					
	4. Habilidad para promover la participación de los asistentes fue:					
<b>PERTINENCIA</b>	5. La relación de los temas desarrollados con las funciones que actualmente desempeña es:					
	6. La satisfacción de una necesidad suya en el ámbito de trabajo:					
	7. El conocimiento de nuevos temas, conceptos o ideas.					
	8. En general usted considera que su aprendizaje con esta charla fue:					
<b>METODOLOGÍA</b>	9. Cumplimiento de los objetivos del entrenamiento:					
	10. La efectividad de la metodología empleada fue:					
	11. Los recursos empleados fueron:					
	12. La duración del curso fue:					

LOGÍSTICA	13. El refrigerio fue:					
	14. El cumplimiento de los horarios trazados:					
	15. La información previa y difusión del evento fue:					
	16. Organización general del evento fue:					

### Sugerencias

<b>Temas a los que le gustaría asistir en este espacio y otros comentarios:</b>

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El bienestar laboral comprende diversos aspectos de la vida del trabajador, es entonces que existe la necesidad de las empresas en reconocer a los empleados como seres humanos, desde lo que significa “ser humano” y no como “activos” los cuales deben ser eficientemente utilizados para obtener el mejor resultado posible; en esta investigación es de resaltar la problemática encontrada presentada en el bajo impacto personal y familiar que se esta encontrando en los empleados objetivo del programa actual de bienestar, acompañado de la poca participación en las actividadesde ofrecidas por la entidad, y el nulo seguimiento que se le está haciendo a las mismas.

Se resalta que la mayoría de las necesidades de los trabajadores administrativos de la Universidad Simón Bolívar se encuentran en la esfera socio afectivo y familiar coincidiendo un total del 85,7% de los ítems evaluados en esta dimensión. Así mismo, las satisfacciones de los trabajadores administrativos respecto al bienestar laboral de la Universidad residen en la esfera ocupacional, presentando un total del 91,6% de sus ítems cómo fortalezas.

Las estrategias planteadas en este trabajo de investigación tienen como finalidad fortalecer las debilidades encontradas en las diferentes esferas que abarca el departamento de bienestar laboral, apuntando al éxito en la implementación de las mismas, llevando un control de cada una de las actividades de bienestar, evaluando el grado de aceptación y el impacto que tenga en los trabajadores de la Universidad Simón Bolívar.

A continuación, se describen las estrategias sugeridas resultado del proceso de investigación:

- Presentar horarios flexibles en la programación de actividades de bienestar laboral, para que no exista una barrera entre las labores diarias y la programación de dichas actividades.
- Realizar actividades de Bienestar por sedes específicas, dejando de centralizar las actividades en un solo sitio (sede).
- Creación de un isótopo y de un logotipo que identifique el programa de bienestar laboral, para ser utilizado como herramienta de recordación en las actividades programadas por la oficina de Bienestar.
- Crear hojas de inscripción previas a los futuros participantes que vayan asistir a las actividades y/o eventos.
- Limitar ciertas actividades con una capacidad de cupos disponibles, con una confirmación de la asistencia al evento.
- Utilizar todos los canales de difusión electrónicos (Intranet – Televisores – Fondos de pantallas en los computadores) con que cuenta la Universidad Simón Bolívar, para la divulgación de las actividades de Bienestar laboral.
- Utilizar la revista, periódico o carteleras informativas con que cuenta la Universidad Simón Bolívar en todas las sedes, como medio de divulgación del programa de Bienestar laboral.

- Realizar reuniones programadas por la oficina de Bienestar laboral, con los jefes de las áreas, para comprometer a los líderes de grupos y sus colaboradores a la participación de las actividades propias del programa.
- Realizar seguimientos con los formatos elaborados para tal fin, y llevar estadísticas de las actividades realizadas y el impacto de la misma en la comunidad de empleados.
- Implementación de los formatos de asistencias, evaluación de la actividad y seguimiento de actividades, los cuales están anexados en el cuerpo del trabajo de investigación.
- Publicación en carteleras, redes sociales y medios electrónicos, listado de cumplimentados mensual, adjuntando tarjetas de cumpleaños vía electrónica.
- Implementar indicadores de gestión a las actividades de Bienestar laboral.
- Organizar de la mano del departamento de desarrollo y capacitación, una serie de inducciones y reducción al personal, haciéndoles conocer los beneficios que encuentran en el programa de bienestar laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas, G. (1993). El bienestar laboral en el marco de la legislación del trabajo y la seguridad social en Colombia. In *Seminario de bienestar y desarrollo humano en la empresa* (p. 4).
- Barrios Casas, S., & Paravic Klijn, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, *14*(1), 136–141.  
<https://doi.org/10.1590/S0104-11692006000100019>
- Bonilla, E., Hurtado, J., & Jaramillo, C. (2009). *La investigación: aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. México D.F.: Alfaomega.
- Calderon, G., Murillo, S. M., & Torres, K. Y. (2003). Cultura Organizacional y bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana*, *16*(25), 109–137. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométrica de una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, *10*(5), 831–839.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, *6*(23), 527–544.
- Colciencias. (2016). *Programa de bienestar 2016*. Bogotá.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, *25*(3), 357–384.  
<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

- Estrada, Y., & Ramirez, M. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *Revista de Investigación En Turismo Y Desarrollo Local*, 3(8), 1–12.
- Frone, M., Russia, M., & Cooper, L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78.
- Fundación Española de Ciencia y Tecnología. (2002). *Manual de Frascati - Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental*. OCDE.
- García, M., & Berrios, P. (1999). EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO EN PERSONAS CON PATRÓN DE CONDUCTA TIPO A. *Psychothema*, 11(2), 357–366.
- Giménez, L., & Fernández, M. (1988). Criterios para definir la calidad de vida laboral (CVL). In *1er Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (p. 654). Madrid: Libro Simposios.
- Gonzales, R. (2009). Estrategias de retención del personal. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72.
- González, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. In *Tratado de psicología del trabajo* (2nd ed., pp. 161–186).
- González Rico, P. (2015). *Bienestar laboral y personal en trabajadores de universidad*.
- Granados P, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI*, 14(2), 271–276.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010).

*Metodología de la investigación. Metodología de la investigación.* <https://doi.org/>-

ISBN 978-92-75-32913-9

Martínez López, A. (2008). La influencia de las políticas activas de empleo en las transformaciones de los modos de intervención y los modelos contemporáneos de bienestar social. *Portularia: Revista de Trabajo Social*, 8(2), 103–115. Retrieved from <http://www.uhu.es/publicaciones/revistas/portularia/>

Mejía, J. C., Laca, F. & Gondra, J. M. (2009). Factores de personalidad, afectivos y sociodemográficos en la predicción del bienestar laboral de docentes. *Psicología Y Salud*, 19(1), 121–132.

Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59–74.

Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Guía para diseño programa de bienestar laboral sector*. Bogotá (Colombia).

Mision Empresarial. (2015). Bienestar Laboral. Retrieved from <http://www.misionempresarial.com/bienestar/>

Orozco, O. A. (2010). Factores psicosociales del ambiente laboral que caracterizan a funcionarios con contratación a término fijo e indefinido de una universidad privada de la ciudad de Cali. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 55–68.

Requena, F. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *Reis*, (92), 11. <https://doi.org/10.2307/40184292>

- Sánchez, D. (2014). *Influencia de la calidad de vida laboral en los individuos y las organizaciones*.
- Sánchez, F. C. (2011). *Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera*. Universidad Abierta Interamericana.
- Torres, A. S., & Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828–836.
- Vera, M., Salanova, M., & Martín, B. (2010). Profesorado universitario y su bienestar laboral: La importancia del triple perfil laboral. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 8(2), 581–602.
- Vigoya, V. (2002). *Bienestar Social Laboral*. Bogotá (Colombia).
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Yasuko, B. (2005). La capacidad y el bienestar subjetivo como dimensiones de estudio de la calidad de vida. *Revista Colombiana de Psicología*, (14), 73–79.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta utilizada



Fecha de Aplicación: Día: \_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_ Año: \_\_\_\_

ENCUESTA BIENESTAR LABORAL									
Edad:		Estado Civil			No de Hijos		Horas de Trabajo:		
Género:	F	M	Cargo que ocupa:				Área:		
Años de Antigüedad:		Menos de 1 Año:		Entre 1 – 5 Años:		Entre 5 – 10 Años:		Mas de 10 Años:	
Nivel Educativo									
Técnico		Tecnológico		Pregrado		Especialización		Maestría	Doctorado
<p>Estimado participante, agradecemos su generosa contribución en esta investigación, los datos recolectados serán de uso exclusivo de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Simón Bolívar. La encuesta tiene como objetivo identificar las necesidades de Bienestar Laboral de los empleados administrativos en la Universidad Simón Bolívar, la información es de carácter confidencial y de uso exclusivo para el mejoramiento continuo de los procesos de calidad de la institución.</p> <p>Lea detenidamente y marque la respuesta de acuerdo a su experiencia; de antemano agradecemos su atención y tiempo.</p> <p>Por favor marcar una sola respuesta.</p> <p>Los valores de las convenciones a evaluar son:</p> <p>1. Nunca=Malo    2. Casi nunca =Regular    3. Muchas veces=Bueno    4. Casi Siempre= Muy bueno    5. Siempre=Excelente.</p>									

Esfera Socio afectiva y familiar	Nunca 1	Casi nunca 2	Muchas veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
1) Participa usted y su núcleo familiar de las jornadas de vacunación y exámenes médicos programadas por el área de Bienestar Laboral.					
2) La Universidad le brinda programas de acondicionamiento físicos (pausas activas, masajes, terapias musculares) para usted y su familia					
3) La Universidad le brinda opciones según su capacidad económica para acceder a los programas complementarios de salud.					
4) Muestra interés por las capacitaciones sobre autocuidado, higiene personal, autoestima y relaciones interpersonales programadas por Bienestar Laboral.					
5) Le gusta participar en las actividades artísticas (danza - teatro - pintura – poesía) programadas por Bienestar Laboral.					
6) Participa usted en actividades recreativas organizadas por el área de Bienestar Laboral para los empleados y su núcleo familiar.					
7) Accede a los espacios deportivos, tales como: gimnasio, canchas, piscinas con la que cuenta la Universidad.					
8) Utiliza usted o su familia los servicios de apoyo psicológico prestados por la Universidad.					
9) Ha recibido apoyos económicos que la Universidad brinda en situaciones de calamidad doméstica.					

10) Participa de las actividades religiosas o pastoral programadas por el área de bienestar.					
11) Ha recibido los servicios de asesoría legal dispuestos por la Universidad.					
12) Su núcleo familiar ha tenido la oportunidad de emplearse laboralmente al interior de la Universidad.					
13) Su núcleo familiar ha recibido apoyos educativos por parte de la Universidad.					
14) Considera que las actividades programadas por Bienestar Laboral fortalecen la relación trabajo-familia.					

<b>ESFERA PERSONAL</b>	<b>Nunca 1</b>	<b>Casi nunca 2</b>	<b>Muchas veces 3</b>	<b>Casi siempre 4</b>	<b>Siempre 5</b>
15) Ha recibido apoyo del "Centro de Servicios Externos" perteneciente a la Universidad para el desarrollo de su proyecto de vida.					
16) Ha accedido a los beneficios de formación académica establecidos por la Universidad.					
17) Ha utilizado los medios que le brinda la Universidad para acceder a entidades externas, para préstamos por libranza, vivienda, y/o convenios empresariales.					
18) Ha participado en algún proceso de formación o actualización en competencias laborales.					
19) Recibe reconocimiento por su desempeño por parte de la Universidad.					
20) Ha recibido capacitaciones y orientaciones por parte de la Universidad que lo prepare a la etapa de jubilación.					
21) El programa de Bienestar Laboral organiza actividades que desarrollan sus habilidades y destrezas para un mejor desempeño profesional y laboral.					

<b>ESFERA OCUPACIONAL</b>	<b>Nunca 1</b>	<b>Casi nunca 2</b>	<b>Muchas veces 3</b>	<b>Casi siempre 4</b>	<b>Siempre 5</b>
22) El salario que devenga está acorde a las funciones que realiza dentro de la Universidad.					
23) Considera que la Universidad le proporciona estabilidad laboral.					
24) La Universidad le ofrece óptimas condiciones físicas de trabajo.					
25) Encuentra en la Universidad un buen clima laboral.					
26) Se siente motivado con los incentivos brindados por la Universidad.					

27) El estilo de dirección en la Universidad se caracteriza por ser de puertas abiertas.					
28) Cuenta con las herramientas necesarias de seguridad y salud en el trabajo para el cumplimiento de sus funciones.					
29) Participa usted en capacitaciones relacionadas con el programa de seguridad y salud en el trabajo.					
30) La Universidad le cumple con los requisitos legales en seguridad social (ARL, SALUD Y PENSION).					
31) Se ha beneficiado de las políticas de promoción y ascensos instituidos por la Universidad.					
32) La Universidad comunica a través de los diferentes medios, las actividades programadas por el área de Bienestar Laboral.					
33) Las actividades desarrolladas por el programa de Bienestar Laboral, llenan sus expectativas y la de su familia.					

Anexo 2. Resumen de variables de control

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Género</b>	<b>F</b>	124	51,5
	<b>M</b>	72	29,9
<b>Estado Civil</b>	<b>Soltero</b>	83	34,4
	<b>Casado</b>	110	45,6
	<b>Separado/divorciado</b>	8	3,3
	<b>Unión libre</b>	31	12,9
<b>Cargo</b>	<b>Asistente/ Auxiliar</b>	43	19,6
	<b>Directivo /coordinador</b>	60	27,4
	<b>Docente</b>	72	32,9
	<b>Secretaria</b>	44	20,1
<b>Años de Antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	15	6,7
	<b>1-5 años</b>	78	35,0
	<b>5-10 años</b>	81	36,3
	<b>Más de 10 años</b>	49	22,0
<b>Nivel Educativo</b>	<b>Técnico</b>	49	21,6
	<b>Tecnólogo</b>	13	5,7
	<b>Pregrado</b>	34	15,0
	<b>Especialización</b>	21	9,3
	<b>Maestría</b>	100	44,1
	<b>Doctorado</b>	10	4,4
<b>Horas de Trabajo</b>	<b>4</b>	1	,5
	<b>8</b>	180	96,8
	<b>9</b>	1	,5
	<b>10</b>	3	1,6
	<b>12</b>	1	,5

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Tablas de resultado análisis de conglomerados

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	24	25	145,000	0	0	2
2	23	24	180,500	0	1	3
3	23	28	213,667	2	0	6
4	8	11	244,000	0	0	7
5	14	33	249,000	0	0	10
6	23	27	264,250	3	0	9
7	8	9	267,000	4	0	8
8	8	12	285,333	7	0	15
9	23	30	293,800	6	0	14
10	14	21	294,500	5	0	13
11	22	26	328,000	0	0	18
12	1	6	332,000	0	0	20
13	4	14	341,667	0	10	18
14	23	32	353,833	9	0	23
15	8	15	361,000	8	0	19
16	2	3	365,000	0	0	22
17	5	7	373,000	0	0	20
18	4	22	410,750	13	11	21

