

Propuesta de un programa de bienestar laboral que contribuye al mejoramiento
de la calidad de vida de los colaboradores de una Institución Educativa del
sector público del Municipio de Envigado



Por:
Deisy Verónica Toro Vélez

Monografía para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesora:
Bibiana Marcela Gómez Granada
Magister en Educación y Desarrollo Humano

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Departamento de Psicología
Medellín
2019

Agradecimientos

A mi compañero de vida, por apoyarme desde principio a fin en esta aventura; a mi familia, por estar ahí siempre para mí sin importar la distancia; a cada uno de mis compañeros de la especialización en Psicología Organizacional, me encanto compartir con ustedes esta experiencia tan maravillosa, me llevo muy gratos recuerdos y enseñanzas de cada uno; a los profesores que nos acompañaron durante esta experiencia mucha gratitud por compartir sus conocimientos, cada uno desde su experiencia profesional y como personas, despertaron en mí una sensibilidad para comprender, que la vida y el trabajo más que conciliarse se debe integrar, sensibilidad que es necesaria para comprender e intervenir los retos actuales y futuros de la gestión del talento humano en las organizaciones, y que por muy difíciles que sean o parezcan los contextos, siempre debemos ir en camino a la utopía, por qué se vale soñar con un país mejor.

Resumen

El bienestar laboral es un componente de suma importancia que se debe trabajar desde la gestión humana en cualquier tipo de organización, debe velar por la calidad de vida en el trabajo que todo colaborador merece recibir, sin importar el cargo que ocupe, la labor que desempeñe o su modalidad de contratación; el fin último del bienestar laboral es brindar a todos los colaboradores un trabajo digno y humano. Esta monografía presenta un programa de bienestar laboral basado en la Matriz de necesidades y satisfactores de Max-Neef, M. (1993) para una Institución Educativa del sector público del Municipio de Envigado. Este trabajo tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, se aplicó una encuesta sociodemográfica para caracterizar los trabajadores, se realizaron entrevistas semiestructuradas para identificar las prácticas actuales de bienestar laboral que realiza la institución y las necesidades y recomendaciones de los colaboradores. A partir de la información generada, se trianguló la información para presentar la propuesta del programa de bienestar laboral para los colaboradores vinculados, docentes de cátedra y contratistas de la Institución Educativa.

Palabras claves: Bienestar Laboral, programa de bienestar laboral y Calidad de vida.

Abstract

Work well-being is a very important component that must be worked on from human management in any type of organization, since it is a program that must ensure the quality of life in the workplace and every collaborator deserves to receive, regardless of the position he occupies, the work he performs or his method of hiring; The ultimate goal of work well-being is to provide all employees with dignified, human work. This monograph presents an employee well-being program based on the needs and satisfactions matrix of Max-Neef, M. (1993) for an Educational Institution of the public sector of the Municipality of Envigado. This work has a qualitative approach of descriptive type, a sociodemographic survey is applied to characterize the workers, semi-structured Interviews were conducted to identify the current labor welfare practices carried out by the institution and the needs and recommendations of the collaborators. Based on the information generated, the data was triangulated to present the proposal of the work welfare program for the vinculated collaborators, professorship and contractors of the Educational Institution.

Keywords: Employee wellbeing, Work Welfare Program and Quality of life.

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Introducción.....	7
1.1 Planteamiento del Problema.....	9
2. Justificación.....	12
3. Objetivos.....	13
3.1 Objetivo General.....	13
3.2 Objetivos Específicos.....	13
4. Metodología.....	14
5. Marco Conceptual.....	16
5.1 Bienestar.....	16
5.2 Bienestar Laboral.....	18
5.3 Calidad de Vida Laboral.....	34
6. Enfoque teórico elegido, perspectivas de las necesidades	38
7. Marco legal.....	46
8. Resultados.....	47
8.1 Condiciones sociodemográficas de los colaboradores de la Institución.....	47
8.2 Practicas actuales de bienestar laboral que realiza la Institución.....	56
8.3 Necesidades identificadas y recomendaciones por intervenir con el programa de bienestar laboral.....	62
8.4 Dimensiones y actividades del programa de bienestar laboral.....	64
9. Conclusiones.....	69
Referencias Bibliográficas.....	71

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Definiciones del término CVL.....	35
Tabla 2. Matriz de necesidades y satisfactores.....	44
Tabla 3. Plan de incentivos por tipos de incentivos.....	58
Tabla 4. Dimensiones y actividades del programa de bienestar laboral.....	65

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo dinámico del bienestar.....	18
Figura 2. Necesidades por intervenir con el programa de bienestar laboral.....	63

Índice de Graficas

	Pág.
Grafica 1. Colaboradores encuestados	47
Grafica 2. Genero.....	48
Grafica 3. Edades.....	49
Grafica 4. Antigüedad.....	49
Grafica 5. Ciudad de residencia	50
Grafica 6. Estrato socioeconómico.....	51
Grafica 7. Medio de transporte	51
Grafica 8. Nivel académico.....	52
Grafica 9. Estudia actualmente.....	52
Grafica 10. Planes de estudio	53
Grafica 11. Estado civil	53
Grafica 12. Número de hijos.....	54
Grafica 13. Tenencia de vivienda.....	54
Grafica 14. Actividades extra laborales.....	55

1. Introducción

El bienestar de los trabajadores con un enfoque desde la calidad de vida es un tema que se viene abordando con mayor interés en los últimos años. Según Blanch et al (2010) el bienestar es un referente teórico de primer orden, principalmente desde que la Organización Mundial de la Salud –OMS- (2013) lo define como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. A partir de esta definición, se han establecido diversas relaciones del bienestar con el trabajo, convirtiéndose en un campo de interés para muchos investigadores. En este escenario, se encuentran los estudios sobre bienestar laboral general (Warr 2003), bienestar subjetivo (Diener, 1984), bienestar psicológico (Deci y Ryan 1985; Ryff y Keyes 1995) y bienestar como florecimiento (Seligman, 2014). Otros conceptos que se han relacionado u homologado con el bienestar son optimismo inteligente, *flow* y felicidad (Avia y Vásquez, 2011; Csikszentmihalyi 2007; Seligman 2012).

Todas las organizaciones deben intervenir y preocuparse por el bienestar laboral de sus colaboradores y comprender que este permite generar un adecuado desarrollo personal y colectivo, así como la generación de una productividad necesaria. Es posible dar cuenta que los programas de bienestar laboral son un escenario que propicia el desarrollo de las capacidades y fortalezas humanas, facilitando el mejoramiento integral de la calidad de vida laboral (Barley y Kunda, 1992), trascendiendo el abordaje asistencialista y reduccionista tradicional (Calderón, 2003). Además, generan un

beneficio para todos, al individuo desde sus necesidades y objetivos personales y familiares y a la organización en sus propósitos de productividad y sostenibilidad.

Desde la misma cotidianidad, cualquier persona, en algún momento de su vida, se ha visto permeado por las dinámicas generadas al interior de un grupo o una organización, y es deber fundamental del líder del programa de bienestar laboral ser consciente de la manera en que hay que intervenir en una organización, y en este caso específicamente en una institución de educación del sector público.

La presente monografía pretende proponer un programa de bienestar laboral que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de una institución educativa del sector público del Municipio de Envigado. Se realizó una encuesta sociodemográfica, en la que también se indagó por temas de bienestar en la organización. Teniendo en cuenta los resultados se identificaron las necesidades a intervenir, se propusieron las dimensiones y las actividades que contribuirán a mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores.

El programa de bienestar laboral pretende lograr que en la institución se perciba un ambiente laboral sano, los colaboradores motivados y con calidad de vida laboral, lo cual puede reflejar un aumento de la productividad, disminución de la resistencia al cambio, minimizando prevenciones, negativismo y otras actitudes que afectan las relaciones laborales y el trabajo mismo (Porter, 1988). Se plantean actividades que le apuntan a generar sentido de pertenencia, disminuir factores de estrés y de malestar, promoviendo que el trabajo sea más agradable y productivo. Buscando un equilibrio en

el entorno institucional, que redunde en una excelente atención a la comunidad académica.

1.1.Planteamiento del Problema

La institución educativa del sector público del municipio de Envigado, tiene 15 años de conformación y durante este tiempo se ha dedicado a fortalecer sus programas académicos, a formar la comunidad a través de su programa de extensión y proyección social, a posicionarse y adquirir el reconocimiento como institución de educación superior.

Por esta razón, en el contexto actual de crecimiento de la institución, el proceso de gestión humana se orienta a funciones operativas y su aporte se enfoca a mantener al día los aspectos prácticos de pago de nómina, selección del personal y lo referente a temas contractuales y legales, entre otras tareas necesarias, pero de bajo impacto en la gestión del talento humano. Si bien el proceso se declara de manera estratégica, aún sus procedimientos y actividades reflejan un proceso funcional, involucran muy poco a los colaboradores para que contribuyan y aporten al crecimiento de la institución, esto puede crear inconformidades en los colaboradores, generándose la percepción de poca importancia en el enfoque de bienestar y calidad de vida.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2017) plantea el reto a todas las instituciones públicas del país, la implementación de un nuevo modelo denominado “Modelo Integrador de Planeación y Gestión – MiPG” el cual contempla fortalecer el liderazgo y talento humano de los funcionarios como uno de sus objetivos, y define siete dimensiones de las cuales, el talento humano es el eje central del modelo.

Lo anterior, lleva a las instituciones a replantear su proceso de gestión del talento humano, con el objetivo de identificar al talento humano como una parte fundamental para el crecimiento de las organizaciones.

La reestructuración del proceso de gestión del talento humano en la I.E puede tardar varios años, sin embargo, se puede comenzar con la incorporación de un programa de bienestar laboral que se ocupe del bienestar de todos los colaboradores. Si bien la institución y en especial el proceso de gestión del talento humano dirige sus acciones básicamente a las personas vinculadas, como se establece en la ley 80 de 1993, se tienen fundamentalmente como beneficiarios a 55 vinculados de un total de 114 colaboradores. Los 59 restantes son contratistas, docentes de cátedra y empleados de oficios varios y vigilancia contratados a través empresas externas. La institución cuenta actualmente con un plan de incentivos que genera impacto directo a las personas vinculadas, y aunque se evidencian esfuerzos de parte del cuerpo administrativo, los 59 colaboradores con las diferentes modalidades de contratación no son tenidos en cuenta en la mayoría de las acciones de talento humano, aun siendo protagonistas activos de los procesos que lleva a cabo la institución y aportan al crecimiento y cumplimiento de las metas.

De esta manera, se hace pertinente no solo la inclusión de las personas prestadoras de servicios como beneficiarias de este programa, dado que son aliados estratégicos que aportan directamente al logro de los objetivos institucionales, si no también, la estructuración de un programa de bienestar laboral que tenga como

prioridad contribuir a mantener niveles adecuados de calidad de vida de los colaboradores, así como motivación y satisfacción laboral.

A demás de los nuevos cambios del mundo del trabajo, que han aumentado la presión, el estrés y el surgimiento de otros factores de riesgos psicosocial como el *Burnout*, *mobbing*, *workaholism* y el aumento de la carga laboral y mental, contribuye a que los trastornos mentales se posicionen hoy en día como una de las tres primeras causas de enfermedades laborales, ocasionando perjuicios a la salud y el bienestar del trabajador (Ministerio del Trabajo [MINTRABAJO], 2013).

Por esta razón, esta monografía pretende dar respuesta a la pregunta: ¿Qué dimensiones debe contemplar una propuesta de programa de bienestar laboral que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de una Institución Educativa del sector público del Municipio de Envigado?

2. Justificación

El bienestar laboral es entendido como un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del colaborador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2009). El bienestar laboral, en un sentido más subjetivo, está directamente relacionado con “la experiencia de estar bien en la vida” (Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los objetivos del bienestar laboral es propiciar un contexto con capacidad de generar un estado en el que el trabajador se desarrolle, donde sus capacidades sean potenciadas y se establezca un equilibrio entre la salud física y emocional. Todo lo anterior a través de programas y actividades que desencadenen la motivación del colaborador e incrementen su rendimiento y productividad, y por tanto generar un mejoramiento continuo que contribuya a la calidad de vida del colaborador y al éxito de la organización (Vásquez, 2018).

Este trabajo pretende proponer un programa de bienestar laboral fundamentado en la Matriz de necesidades y satisfactores de Max-Neef, M. (1993); que contribuya a mejorar la calidad de vida de los colaboradores de una institución educativa del sector público del municipio de Envigado, también busca a su vez fortalecer vínculos entre los compañeros y grupos de trabajo, generar sentido de pertenencia con la institución y mejorar el clima laboral fomentando a su vez la promoción de la salud física, emocional y resiliente. (Salanova, Martínez y Llorens, 2016).

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

Proponer un programa de bienestar laboral que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de una Institución Educativa del sector público del Municipio de Envigado.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Describir las condiciones sociodemográficas de los colaboradores de la Institución.
2. Identificar las prácticas actuales de bienestar laboral que realiza la Institución.
3. Identificar las necesidades y recomendaciones de los colaboradores que optimicen la calidad de vida en el trabajo.
4. Plantear las dimensiones y actividades del programa de bienestar laboral considerando los aportes de los colaboradores y de los directivos de gestión humana.

4. Metodología

El objetivo de la investigación cualitativa es proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984).

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual enfatiza en la valoración de lo subjetivo y lo vivencial, y en la interacción entre sujetos de la investigación; privilegian lo local, lo cotidiano y lo cultural para comprender la lógica y el significado que tiene los procesos sociales para los propios actores, que son quienes viven y producen la realidad sociocultural (Galeano, 2018, p.23).

El paradigma cualitativo permite comprender el significado de las experiencias humanas, aborda la realidad como relación de situaciones, entornos, personas y vivencias y como el resultado de la construcción cotidiana de diferentes actores. Este trabajo rescata la voz de los colaboradores con el fin de aportar elementos para el diseño de un programa de bienestar laboral pertinente y coherente.

El tipo de investigación es descriptiva, ponen su interés en la descripción de los datos, pretenden describir de lo que ocurre, lo que la gente dice, cómo lo dice y de qué manera actúa. Este trabajo plantea describir desde la voz de los colaboradores las principales necesidades e intereses que aporten para la construcción de un programa de bienestar laboral. De esta manera, desde la gestión del talento humano se puede

contribuir a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, a la vez que se mejora la productividad en la institución.

Las técnicas que se utilizaron para generar la información fue una encuesta sociodemográfica aplicada a una muestra de 57 colaboradores de los cuales el 53% fueron mujeres, el 47% hombres, 20 colaboradores vinculados, 15 docentes de cátedra, 12 contratistas y 10 de empresas externas, para un total de 114 colaboradores, que permitió caracterizar la población de la institución e identificar sus principales necesidades e intereses. También se realizó una entrevista semi-estructurada a la líder de talento humano para conocer las acciones que tiene actualmente la institución en el programa de bienestar laboral. La información se sistematizó y analizó a través de matrices de contenido de Excel que permitieran organizar y priorizar la información.

Finalmente se presenta un Programa de bienestar laboral que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de una Institución Educativa del sector público del Municipio de Envigado.

5. Marco Conceptual

Para la propuesta del programa de bienestar laboral se hace pertinente una fundamentación teórica en aspectos relacionados con el bienestar, bienestar laboral, y la calidad de vida laboral.

5.1 Bienestar

El bienestar, es definido por la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2019), como el “estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica”. Sin embargo, el concepto de bienestar es mejor visto como una abstracción, es usado para referirse a alguno de muchos aspectos evaluados de la vida (Travers y Richardson, 1993). Desde el punto de vista utilitarista, el término se reduce a la sensación de “sentirse bien” (placer unitario, “utilidad”). Incluso los términos felicidad, bienestar y calidad de vida, cuando se usan ampliamente, son efectivamente sinónimos. Sin embargo, cuando se usan más específicamente, sus significados variarán según el contexto e incluso cambiar con el tiempo (Anand, 2016).

La tradición aristotélica toma en cuenta el término “buen-vivir” en contraste con el término bienestar. Las personas son vistas como actores complejos: seres sociales, que razonan, que tienen aspectos morales, quienes viven en grupo, con vidas finitas que tendrán un ascenso y caída (Gasper, 2005). La noción de bienestar debe ser entonces vista como el cumplimiento de una naturaleza profunda y variada, no solamente como un tipo particular de sensación (Segal, 1991).

En el enfoque del bienestar se deben considerar tres aspectos claves: aspecto hedónico, aspecto eudaimónico y aspecto evaluativo. El hedónico se pregunta por las motivaciones que mueven a los humanos a obrar como obran, concluye que la felicidad consiste en evitar el dolor y conseguir lo que se quiere, a lo que denomina placer. El aspecto eudaimónico del bienestar se refiere a llevar “una vida bien vivida”, interactuando con el mundo que nos rodea para cumplir con los principios y necesidades psicológicas básicas tales como experimentar un sentido de significado y propósito en la vida. El aspecto evaluativo del bienestar se refiere a la manera en que las personas evalúan sus vidas con respecto a sus propias estimaciones de “como la vida se va”, o de aspectos particulares de sus vidas, como la satisfacción laboral; este aspecto del bienestar es a menudo captado utilizando medidas de satisfacción. (Jeffrey, Mahony, Michaelson, y Abdallah, 2014).

Es útil pensar que el bienestar en sí mismo no es un constructo estático, por el contrario, consiste en un proceso dinámico. Por lo tanto, los diferentes enfoques utilizados en la conceptualización y medición del bienestar describen diferentes aspectos o estadios del proceso. Thompson y Marks (2008) en la figura 1 proponen un modelo combinado que intenta describir este proceso. En este modelo, los diferentes dominios de la vida de un individuo constituyen las *condiciones externas*, que en conjunto proporcionan una variedad de desafíos y oportunidades. Mientras tanto, los *recursos psicológicos* son las características relativamente estables e invariables de la capacidad mental de un individuo, su personalidad, en sentido amplio, que influyen en la forma en que responden e interactúan con el mundo externo. En conjunto, las

condiciones externas de la vida y los recursos psicológicos apoyan o disminuyen el cumplimiento de las necesidades, que se supone que son generales y no específicas del dominio, y por lo tanto conducen a un buen funcionamiento. Un balance de afecto relativamente positivo y evaluaciones positivas sobre la vida en general y/o aspectos específicos de la vida serán algunos de los resultados del buen funcionamiento y la necesidad de cumplimiento (Thompson y Marks, 2008).

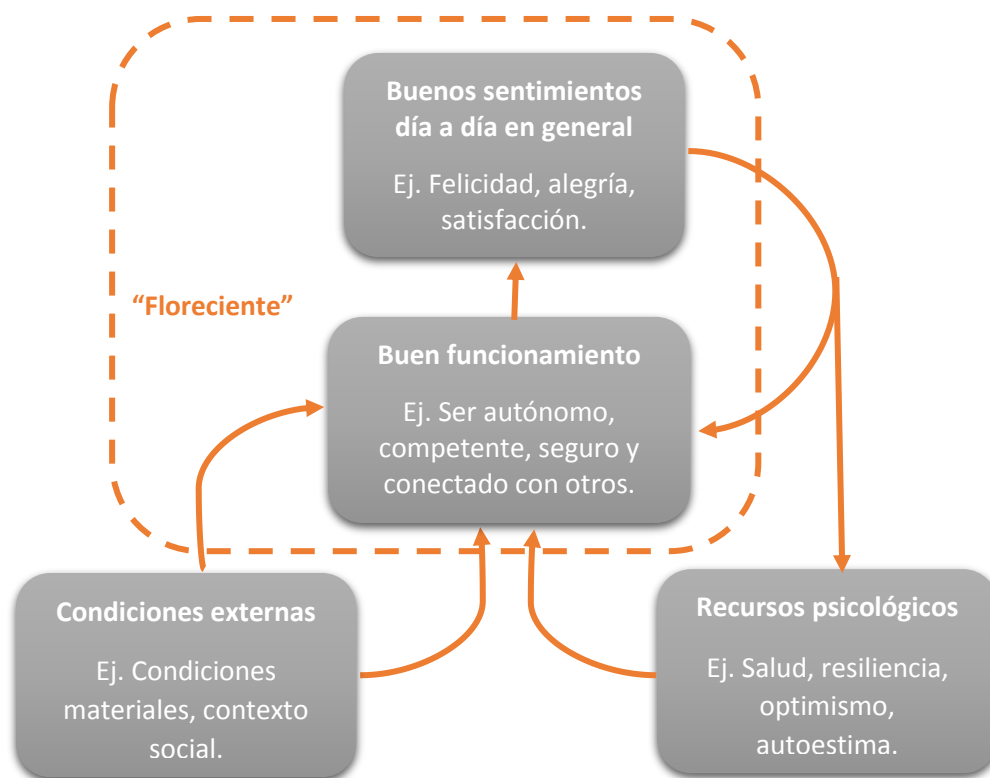


Figura 1. Modelo dinámico del bienestar. Fuente: Thompson, S. y Marks, N. (2008).

5.2 Bienestar laboral

En las organizaciones actuales, ha venido tomando una gran relevancia la gestión que se lleva a cabo con los trabajadores, con miras a la promoción y generación de espacios y medios que le propicien bienestar. Para ello, se ha tomado en cuenta las

necesidades que estos presentan tanto al interior de las empresas, como por fuera de ellas en actividades ajenas a la laboral; por lo cual en ocasiones dichos planes no están dirigidos solo a los colaboradores sino también a sus familias como círculos de relación inmediata. A su vez, estas prácticas de gestión deben ser establecidas a partir de los objetivos de la organización; su estructura; las jerarquías; y los modelos gerenciales predominantes, y están afectadas por el tamaño de la entidad; la forma de propiedad; el entorno inmediato; y la cultura empresarial (Calderón, 2004).

Determinantes del bienestar laboral

La Fundación para una Nueva Economía (NEF, por sus siglas en inglés), propone un modelo para la evaluación de los determinantes del bienestar laboral, cada elemento corresponde a alguna de las siguientes categorías: recursos personales, sistemas organizacionales, funcionamiento en el trabajo y experiencia en el trabajo. (Jeffrey, Mahony. et al, 2014).

Los Recursos personales, representa algunos componentes que determinan la vida en general de los empleados. El estado de salud, vitalidad, resiliencia, felicidad y grado de autoconfianza que el individuo muestra en el trabajo, son algunos de sus componentes. A pesar que estos aspectos impactan en el bienestar laboral, son conformados y experimentados a nivel personal más que a través de la organización. Sin embargo, hay dos elementos en particular, donde el sitio de trabajo puede jugar un papel importante. (Jeffrey, Mahony. et al, 2014).

El primero, es la salud y la vitalidad, los cuales pueden ser mantenidos generando cambios culturales en el sitio de trabajo, por ejemplo, proporcionando a los colaboradores la posibilidad de realizar actividad física. La presencia de enfermedades específicas tiene un impacto negativo en el bienestar, más del que se espera, incluso existe una fuerte relación entre el bienestar subjetivo y el estado de salud auto-evaluado por los empleados. Algunas empresas fomentan conductas saludables entre sus empleados para ayudarlos a maximizar su salud física y mental. Las iniciativas incluyen gimnasio gratis, acceso a software que permita seguir y analizar su nutrición, patrones de sueño y actividad física a diario. Para obtener mayores beneficios en bienestar asociado con un adecuado descanso, algunos empleadores han optado por evitar largas jornadas de trabajo y han permitido flexibilidad horaria con cumplimiento de algunas horas en casa o en el trabajo según las dificultades del colaborador.

El segundo, está en la posibilidad de intervenir en el balance vida-trabajo, o conciliación vida laboral y personal, el cual asegura que los individuos se sientan en mejor posición para fortalecer sus recursos personales tanto en el entorno laboral como personal. La búsqueda de este balance es causa común de conflicto, ocasionalmente es difícil negociar con las tensiones entre el trabajo y las demandas del hogar.

Esencialmente, este balance implica una apropiada mezcla de horas trabajadas y horas pasadas en otras actividades. Los diferentes estudios que han evaluado la relación entre horas trabajadas y niveles de bienestar, sugieren que el principal determinante de esta relación es el ajuste entre las horas trabajadas y las preferencias individuales, aún

más que una cantidad específica de horas laboradas. La satisfacción variará de acuerdo a las necesidades financieras, aspectos culturales, sociales y de necesidades o preferencias individuales que van surgiendo a través del tiempo y que determinarán una mayor o menor satisfacción conforme aumenta o disminuye el número de horas laboradas. La flexibilidad y la evaluación regular de cuantas horas laboradas se adaptan a las vidas de cada individuo, parecen ser las estrategias más sensibles para ayudar a los empleados el cómo lograr y mantener una adecuada conciliación vida-trabajo. Las personas que sienten que han logrado un buen balance entre el trabajo y su vida en el hogar han mostrado menos estrés y se sienten más satisfechos en el trabajo, esto contribuye a la disminución del ausentismo inducido por el estrés e incrementa otros atributos positivos, como creatividad, lealtad y productividad. (Jeffrey, Mahony. et al, 2014).

La categoría sistemas organizacionales, refiere a como los colaboradores experimentan su sitio de trabajo, incluye la forma en que son designados, la calidad del ambiente laboral y como evalúan el aspecto social de su trabajo. (Jeffrey, Mahony. et al, 2014).

En este punto es importante destacar los empleos que son justamente pagos. La relación entre el bienestar y el ingreso es afectada por el nivel de ingresos absolutos del individuo más que lo que el empleado recibe, además del nivel relativo de ingreso dentro de la sociedad. El nivel individual de ingresos comparado con otros pares, tiene un impacto sustancial en el bienestar. Jeffre y Mahony (2014) han evidenciado que tener un bajo poder adquisitivo relativo comparado con otros pares, se asocia a menor

bienestar que aquellos con alto poder adquisitivo relativo. La edad y el género también influyen en la relación entre nivel de ingreso y bienestar, especialmente en empleados en edad media, al parecer relacionado con el bienestar al instrumentalizar el valor de la moneda, la cual permitirá comprar ciertos bienes y acceder a estilos de vida que servirá como un indicador de reconocimiento público. Los aumentos salariales parecen tener un mayor impacto sobre el bienestar en las personas con menores ingresos dentro de una empresa. Por lo tanto, la ponderación de los aumentos salariales a favor de los colaboradores con menores ingresos probablemente conlleve a mayores beneficios en términos de bienestar general organizacional usando un presupuesto salarial fijo. En aquellos con mayores ingresos, las recompensas basadas en estímulos no monetarios, o basada en reconocimientos, puede representar una medida más costo-efectiva para incrementar el bienestar laboral, ya que magnitud de los aumentos salariales requeridos posiblemente será mayor para lograr el mismo beneficio. (Jeffrey, Mahony. et al, 2014).

La seguridad laboral también es una variable importante en el bienestar laboral. La inseguridad laboral, específicamente en el contexto de pérdida laboral, se asocia con una reducción global del bienestar relacionado con el empleo, incluso luego de separar otras variables y factores personales. Los empleados con contratos permanentes experimentan mayores tasas de bienestar comparado con aquellos que tienen contratos temporales o de otro tipo. El impacto negativo de la inseguridad laboral en el bienestar se relaciona con la anticipación al daño que representa el desempleo. Esto alude a la importancia para los empleados de tener un sentido de conciencia de su situación, lo que les permite planificar para el futuro. (Jeffrey, Mahony. et al, 2014).

El entendimiento de la posición y las responsabilidades como empleados dentro de una organización es otro elemento clave en términos de promover el bienestar. Esto permite anticiparse a lo que puede suceder dentro de la estructura de la organización, y claramente entender su rol dentro del sitio de trabajo, evitando la incomodidad generada por la incertidumbre. Existen dos componentes importantes en este punto: la comunicación y la información compartida, las cuales se han correlacionado positivamente con el bienestar laboral. Los roles laborales claramente definidos permiten la incorporación de la evaluación y actualización constante de los empleados, además de establecer caminos de progresión claramente definidos, lo cual llevará a mayor satisfacción, dedicación y motivación de los empleados. (Jeffrey, Mahony. et al, 2014).

Además de tener trabajos claramente definidos, el sentir que se tiene trabajos realizables, con metas u objetivos bien formulados, contribuyen a disminuir el estrés y aumentar la satisfacción. (Robertson, y Cooper, 2018) identifican 5 principios que permiten alcanzar el bienestar en el sitio de trabajo: claridad, desafío, compromiso, retroalimentación y complejidad de la tarea. La presencia de objetivos poco claros causa mayor presión y obstáculos en el desempeño laboral. De igual manera, tener objetivos que son poco demandantes o que lo son demasiado, han demostrado que afectan negativamente el bienestar.

La teoría de la auto-determinación ayuda a entender la importancia de tener objetivos definidos en nuestras labores como empleados y su impacto en el bienestar

laboral. De acuerdo a esta teoría, el bienestar se logra al satisfacer alguna de las 3 necesidades psicológicas básicas, propuestas por Ryan, Huta., y Deci, (2008):

- Autonomía: sensación de elección y autenticidad con respecto a nuestras ideas y comportamientos.
- Competencia: sentido de eficacia y autoestima, sensación de que podemos tener un impacto significativo en el mundo que nos rodea.
- Relación: sentir que las personas cuidan de nosotros, y sentirse cerca de los demás.

Lograr que el sistema de gestión sea el correcto es fundamental para el éxito de cualquier organización. Para prosperar, las personas necesitan recibir retroalimentación regular y constructiva para que aprendan y se desarrollen en sus roles. La evidencia muestra que los empleados que se sienten confiados dentro de una organización bien administrada, probablemente experimentan mayores niveles de bienestar. (Jeffrey, Mahony. et al. 2014).

Recibir información directa y clara con respecto al desempeño laboral se relaciona positivamente con el bienestar laboral, permitiendo mantener control personal de una situación e informar a las personas el progreso de una tarea específica en línea con las expectativas sobre ellas. Cuando la retroalimentación es inadecuada, el empleado puede entrar en un estado de incertidumbre sobre su desempeño, lo que puede llevar a estrés y tensión emocional. Algunos estudios también sugieren que el exceso de retroalimentación también puede tener un efecto negativo en el bienestar. Por lo tanto,

la importancia del control y la autonomía puede ser entendida desde la teoría de la autodeterminación, la cual postula que existe una necesidad psicológica universal de autonomía. (Ryan y Deci, 2008).

El comportamiento de los directivos o gerentes representa otro elemento con claro impacto en el bienestar laboral. Elementos importantes del comportamiento del gerente, incluyen la disposición a escuchar al personal, demostrar apoyo, respeto y preocupación por el bienestar del colaborador, y la tendencia a expresar aprecio por el trabajo bien realizado. Por el contrario, algunos comportamientos que afectan negativamente el bienestar laboral incluyen el favoritismo, menospreciar a sus subordinados, forzar a resolución de conflictos, tener poca iniciativa y propender por castigos injustos. (Warr, 2007).

Las condiciones físicas del sitio de trabajo y la proporción de seguridad física, se asocia claramente con el bienestar laboral. Lo anterior incluye espacios cómodos, bien ventilados, con temperatura adecuada, equipos ergonómicamente adecuados y ausencia de peligro en los sitios de trabajo. Por el contrario, se ha demostrado una correlación negativa entre las condiciones físicas pobres y el bienestar.

El valor social, definido como el poder transformador y el impacto social que pueda ejercer una organización, también representa un atractivo valorado por los empleados. La realización de actividades que resalten y enfatizen los beneficios sociales generados por las organizaciones, puede ayudar a mejorar el nivel de satisfacción de sus empleados.

La tercera categoría funcionamiento en el trabajo, consiste en lo que los empleados hacen en su día a día laboral, crean interacciones positivas a su alrededor y ayuda a satisfacer sus necesidades psicológicas básicas. Incluye uso de fortalezas y sentido de progreso, sensación de control y relaciones en el trabajo.

La evidencia muestra que los empleados son más felices y tienen menos estrés cuando sienten que su posición en el trabajo se adapta a sus capacidades y deseos y que pueden hacer uso de sus fortalezas. Cuando tienen la oportunidad de aprender nuevas habilidades, permite desarrollar un sentido de logro y también estimular la innovación. La teoría de las fortalezas, dentro de la psicología positiva, sostiene que las personas aumentarán sus experiencias subjetivas positivas a través de la identificación y la construcción de sus puntos fuertes en lugar de identificar y tratar de corregir sus debilidades (Park, Peterson y Sun, 2013).

Cuando los empleados tienen la capacidad de organizar su propio trabajo, aplicar sus ideas e influir en la toma de decisiones a su alrededor, tiene mayor probabilidad de demostrar que tan capaces son. Tener el control en el trabajo está estrechamente relacionado con el concepto de autonomía en el trabajo, definido como “el grado en el cual el trabajo provee libertad sustancial, independencia y discreción para el individuo en la programación de su trabajo y en la determinación de procedimientos para llevar a cabo su realización” (Hackman y Oldham, 1976). La autonomía y el grado de control de su propia labor se asocian positivamente con el bienestar y la satisfacción laboral. Por el contrario, las presiones laborales que obstaculizan e impiden un adecuado control del

propio trabajo, afecta negativamente la satisfacción laboral. Es difícil juzgar el impacto de tener demasiado control y autonomía en el bienestar laboral, pero la evidencia disponible sugiere una relación curvilínea, donde un bajo control se asocia con mayor infelicidad, pero una capacidad de decisión en asuntos laborales a niveles máximos también se relaciona con aumento de la insatisfacción laboral, evidenciando un efecto de “decremento adicional” asociado a altos niveles de control. (Robertson y Cooper, 2018).

Las buenas relaciones laborales promueven la cooperación, la colaboración y mayores niveles de desempeño, y ayudan a crear un buen ambiente laboral. Las mediciones en la calidad de las relaciones sociales en el trabajo se han enfocado en aspectos de la interacción social tales como “contacto con otros”, “confianza”, “apoyo social” e “interacción social”. Las interacciones sociales positivas en el trabajo impactan en el bienestar, generan emociones positivas y sentido de propósito, lo que a su vez genera satisfacción, motivación y moral. Por el contrario, aspectos sociales pobres como el conflicto, el abuso y la hostilidad, afectan negativamente los aspectos hedónicos, eudaimónicos y evaluativos del bienestar.

La cuarta categoría es la experiencia de trabajo, la cual consiste en como los empleados se sienten en el día a día de su vida laboral. Este concepto explora el estrés y las frustraciones en el trabajo, que tan felices y comprometidos se sienten en sus empleos y que tan valioso se percibe su empleo.

Experimentar sentimientos positivos presenta un amplio rango de ventajas a los empleados. La teoría de ampliación y construcción de emociones positivas, postulada por Fredrickson, argumenta que las emociones positivas ayudan a los individuos a ampliar sus ideas, lo cual induce mayor creatividad, flexibilidad y mayor atención, resultando en mayores recursos psicológicos incluyendo resiliencia, habilidades físicas, inteligencia emocional, habilidades sociales y autocontrol. (Fredrickson, 1998).

Las frustraciones y el estrés, sin embargo, son parte inevitable de nuestras vidas laborales. Cuando los sentimientos negativos son más frecuentes y persistentemente experimentados que los sentimientos positivos, pueden evitar que los empleados desarrollen su mayor potencial. Adicionalmente, las tareas “aburridas” y sobresimplificadas, también juegan un rol clave en el bienestar. Con el fin de fomentar sentimientos positivos en el ambiente laboral, las organizaciones pueden hacer énfasis en los aspectos positivos de la organización, reconociendo y celebrando logros, elogiando esfuerzos y resultados, y adoptando un matiz optimista y positivo dentro de la organización que aliente a interacciones positivas entre los colaboradores.

En una investigación realizada por Donald *et al* (2005), donde fueron estudiados más de 16,000 empleados de 15 diferentes organizaciones del Reino Unido, encontraron a través del modelo ASSET (A Shortened Stress Evaluation Tool) que una mayor productividad laboral se asoció con un mejor bienestar psicológico.

Harter, Schmidt y Keyes (2003), examinaron datos de Gallup de 21 industrias públicas y privadas en Estados Unidos (cerca de 200,000 encuestados). El análisis demostró una correlación moderada entre el compromiso del empleado y su desempeño. Adicionalmente, el estudio de Ford *et al*, con más de 87,000 encuestas en diferentes países, demostró una correlación moderada entre el bienestar psicológico global y el desempeño laboral general (Ford, Cerasoli, Higgins, y Decesare, 2011).

Los análisis de Pruyne en los beneficios que las estrategias de bienestar pueden ofrecer a los empleadores, la llevó a concluir que el invertir en el bienestar del empleado puede ser particularmente beneficioso, sus resultados pueden conducir a mayores niveles de compromiso y productividad de los empleados, lo que a su vez conduce a una mejor salud y sensación de bienestar (Pruyne, 2011).

De manera similar, Robertson y Cooper (2018) describen algunos casos de intervenciones efectivas para el mejoramiento del bienestar laboral en organizaciones públicas y privadas de Reino Unido. A través de la creación de ambientes laborales saludables, con un enfoque desde la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, con énfasis especial en la salud cardiovascular, cáncer y salud mental, y el fortalecimiento de la resiliencia a través de programas de asistencia al empleado, espacios para el descanso y la relajación, e incluso el acceso a espacios locales para el cuidado de sus hijos. Se brindó soporte por diferentes medios (personalmente y vía telefónica) y a través de “coach” o entrenadores para mejorar los aspectos relacionados con la promoción y prevención, interviniendo integralmente en aspectos hedónicos y eudaimónicos del bienestar: salud y seguridad física, psicológica, emocional y

financiera, relaciones personales laborales, relaciones familiares y en comunidad, propósito de vida, creencias, compromiso y entrega).

El mejoramiento de la salud y el estilo de vida de la fuerza laboral de una organización han demostrado disminuir el ausentismo laboral por enfermedades no planificadas, y reducir la pérdida de productividad. En los Estados Unidos, algunas investigaciones evidenciaron que las compañías con programas de salud y productividad altamente efectiva, experimentan una reducción en los costos de salud de más de \$1,600 dólares por empleado, retornando a las compañías con más de 20,000 empleados, una ventaja de más de \$20 millones de dólares comparado con empresas con programas de bajo desempeño en salud. También se ha demostrado una disminución en los días de ausentismo e incapacidad (3.3 vs 4 días). Adicionalmente se han evidenciado reducciones en algunos riesgos para la salud (tabaquismo, estilos de vida sedentaria o inactividad física). (Caver, Davenport y Nyce, 2015).

A pesar de los claros beneficios de la implementación de planes de bienestar en las organizaciones tanto para los empleadores como para los empleados, algunos no son receptivos e incluso se resisten a que sus empleadores tomen un papel activo en su salud y bienestar. La encuesta de Actitud de Towers Watson's, que encuestó 22,347 empleados en 12 países alrededor del mundo, evidenció que aspectos como la salud son una prioridad mayor para gran parte de los empleados, pero muchos no se comprometen con las iniciativas de sus empleadores y no sienten que sus directores o jefes tomen un papel activo en el bienestar de los colaboradores. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones establezcan canales comunicación persuasiva y efectiva, que los

directores y líderes principales de cada organización se involucren más activamente, se cultiven normas sociales a través de actividades en sitios de trabajo y a través de las nuevas tecnologías y aplicaciones sociales e incluso que se generen incentivos financieros de apoyo, aunque con límites y no como motivador principal (Towers Watson's 2013).

En una encuesta más reciente denominada “*Benefits Attitudes Survey, The employee voice: more security, more flexibility, more choice* (la voz del empleado: más seguridad, más flexibilidad y mayor elección) (Towers Watson's 2017), se evaluaron 31,240 empleados de 22 países, incluido Colombia (986 encuestados). Como hallazgos claves, se encontró que:

- Los beneficios son más importantes que nunca. El mayor deseo de los empleados a largo plazo es tener mayor seguridad.
- Los empleados, y particularmente los más jóvenes, quieren más opciones de beneficios. Aquellos que pueden elegir y tienen flexibilidad tienen 2 veces más probabilidad de sentir que su programa de beneficios satisface sus necesidades.
- Los empleados están cada vez más preocupados por sus finanzas, tanto inmediatas como a largo plazo. A pesar de que el crecimiento económico ha sido positivo en la mayoría de países, un significativo número de empleados reportaron que tendrían dificultades recaudando dinero para gastos de emergencia. En Colombia, la encuesta evidenció que hasta el 42% de los empleados viven con el sueldo mes a mes, sin posibilidad de ahorrar dinero extra. Cada vez es más frecuente la presencia de estrés producto de la inseguridad y la falta de resiliencia financiera.

- Más de una quinta parte de los empleados esperan todavía estar trabajando a los 70 años o incluso por más tiempo. Más del 60% dice que su plan de jubilación es su principal medio de ahorro para la jubilación.
- Cerca de 3 de cada 10 trabajadores reportan estrés severo, ansiedad o depresión en los últimos 2 años. Los empleadores reconocen con mayor aceptación que la salud mental y el estrés se encuentra entre los retos más grandes en salud y bienestar en el sitio de trabajo, y muchos han intentado encontrar mejores vías para reducir el estrés relacionado con el trabajo.
- Los empleados buscan ayuda de sus empleadores para mejorar su salud y bienestar, fortaleciendo su seguridad financiera. El bienestar financiero y de la salud en los empleados tiene amplias implicaciones en las organizaciones: El ausentismo es significativamente mayor en aquellos con pobre estado de salud, al igual que estrés laboral y la falta del compromiso, que puede ser hasta 2 veces mayor comparado con los empleados con buen estado de salud.
- Aunque las empresas están respondiendo con programas que apoyan los aspectos físicos, emocionales, financieros y sociales del bienestar, gran parte de los empleados son displicentes con los planes de bienestar ofrecidos y su participación continúa siendo bajo. El diseño de programas que aprovechen el entorno laboral y la promoción del uso de las nuevas tecnologías, se vinculan fuertemente a actitudes más positivas en los esfuerzos realizados por las empresas en pro del bienestar y la salud de los colaboradores. (Towers Watson's 2017).

En el área organizacional, el bienestar laboral se puede abordar como ese estado al que se quiere llegar, que a partir de la gestión buscan mejorar la cotidianidad laboral,

asimismo la condición personal, familiar y social. Se enfoca en la protección de los derechos y/o intereses sociales de los empleados y al mismo tiempo, su función es apoyar los objetivos organizacionales (Aguilar, Cruz y Jiménez, 2007).

Gaitán (1999), define que el término Bienestar Social Laboral se usa para denominar los programas de servicios y/o beneficios al interior de las organizaciones, que buscan satisfacer necesidades sociales, económicas y culturales tanto de los trabajadores como de los empleadores, así como a fomentar las relaciones intra y extra institucionales.

Aguilar, Cruz y Jiménez (2007) establecen que en la literatura los programas de Bienestar Social Laboral se abordan desde las funciones, objetivos y programas. En las funciones señalan que deben propender por el desarrollo integral del trabajador, considerando las necesidades biológicas, psicológicas y sociales. En lo que se refiere a los objetivos, están centrados en buscar que el medio laboral respete al trabajador como persona y promueva los medios adecuados para su realización personal a través del ejercicio del derecho al trabajo, en condiciones de seguridad económica y personal que le permita un desarrollo permanente acorde con sus condiciones. Los programas se orientan en estimular la realización integral, facilitar la adaptación y el equilibrio del trabajador en el medio laboral, ayudar en el proceso de desarrollo través de la motivación de esfuerzos individuales y colectivos con el fin de mejorar la calidad de vida. Desde esta perspectiva, los programas de bienestar laboral se deben orientar a un abordaje salutogénico que propende el sujeto sano, se orienta desde la psicología positiva que resalta las fortalezas y virtudes humanas, es una propuesta desde el bien-

estar, preventiva y propositiva, en contraposición al paradigma tradicional que se enfoca en el malestar, o estados patológicos, en el mal-estar como distrés, burnout, ansiedad, depresión, trastornos mentales menores, disfunciones psicofisiológicas (Schaufeli y Backer, 2004).

Esta mirada salutogénica se encuentra fundamentada en la Organización Mundial de la Salud –OMS- y la Organización Panamericana de la Salud, señalan que la promoción de la salud en el lugar de trabajo incluye la realización de una serie de políticas y actividades en los lugares de trabajo, diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores en todos los niveles a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países.

5.3 Calidad de vida laboral

Según la Organización Mundial de la Salud OMS (2000), la calidad de vida es: “la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno”.

Definir que es calidad de vida laboral (CVL), puede complicarse, debido a que se ve estrechamente relacionado con diversos temas del bienestar laboral. Por esta razón se realizó un recorrido histórico de las diferentes definiciones planteadas por diferentes autores en diferentes momentos, en la tabla 1. Definiciones del término CVL:

Tabla 1. *Definiciones del termino CVL*

<i>Katzell, Yankelovich, Fein Or nati y Nash (1975)</i>	<i>“...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro,(b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”</i>
<i>Suttle (1977)</i>	<i>“grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”</i>
<i>Nadler y Lawler (1983)</i>	<i>“...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional”</i>
<i>Delamott y Takezawa (1984)</i>	<i>“conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico”</i>
<i>Tur cotte (1986)</i>	<i>“la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”</i>
<i>Sun (1988)</i>	<i>“...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”</i>
<i>Fernández y Giménez (1988)</i>	<i>“el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano”</i>
<i>Robbins (1989)</i>	<i>“la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”</i>

<i>Munduate (1993)</i>	<i>“la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción”</i>
<i>Heskett et al.(1994)</i>	<i>“la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL”</i>
<i>De la Poza (1998)</i>	<i>“La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”</i>
<i>Fernández Ríos (1999)</i>	<i>“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”</i>
<i>Lau (2000)</i>	<i>“la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los</i>

Tabla 1: Definiciones del termino CVL Fuente: Adaptación de Segurado y Agulló (2002)

Propone Granados (2011), que la calidad de vida en el trabajo se compone en dimensiones que pueden ser clasificadas en dos grandes grupos; aquellos que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores (condiciones subjetivas).

El primer grupo, condiciones objetivas se enfoca en el medioambiente físico como riesgos laborales, riesgos físicos, químicos, biológicos, entre otros que garantiza

que las organizaciones salvaguarden la buena salud de sus colaboradores; el medioambiente tecnológico donde se habla de la frustración que genera al colaborador el no contar con los equipos e instrumentos necesarios, para realizar el trabajo de manera adecuada, esto constituye una dimensión del medio ambiente tecnológico que afecta de manera negativa a la calidad de vida laboral. Otro enfoque es el medioambiente contractual donde el salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo, aunque su efecto motivador se debe a diversos factores, como la estabilidad en el puesto de trabajo ya que está demostrada su relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. (Casas y Co, 2002). El último enfoque de este primer grupo es el medioambiente productivo, donde los horarios de trabajo muy prolongados o los horarios rotativos constituyen un factor importante en la vida del trabajador, las personas que trabajan largos turnos o turnos rotativos experimentan dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales. Asimismo, este tipo de horarios supone un impedimento no solo para el esparcimiento y mantenimiento de buenas relaciones familiares y sociales, sino también para la actualización profesional, desgaste físico y productivo del colaborador.

El segundo grupo, condiciones subjetivas habla de tres esferas, la privada y mundo laboral, donde los problemas dentro de la esfera laboral tales como enfermedad de miembros de familia, problemas de tipo afectivo, necesidad de atención extra a los hijos constituyen una dimensión que repercute en la calidad de vida laboral. La segunda esfera es el individuo y actividad profesional que se relaciona a la utilización y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades a fin de lograr alcanzar las metas profesionales, lo cual constituye un factor motivador ya que produce sentimientos de logro y de satisfacción con el trabajo (Peiró, 1998). Asimismo, la autonomía y la

participación activa en la toma de decisiones son la base de la satisfacción laboral (Casas y Co, 2002). Y por último, la organización y función directiva que habla de las relaciones entre los miembros de los grupos de trabajo constituyen un factor primordial para la salud personal y organizacional (Casas y Co, 2002). Se valora mucho la posibilidad de relación e interacción con los compañeros de trabajo.

6. Enfoque teórico elegido, perspectivas de las necesidades

Para el desarrollo del programa de bienestar laboral propuesto, se realizó un análisis temático de los principales contenidos del capítulo “Desarrollo y Necesidades Humanas”, para fundamentar la realización del Programa con base en los planteamientos teóricos de Max-Neef (1993).

Frente a esta teoría, se plantea en primera instancia, de que la conceptualización referente a las necesidades básicas resulta ser muy basta y que se ha consolidado como algo de interés para disciplinas como la política, la económica y la social, así como algo a lo que se han orientado las dinámicas, aunque no de manera efectiva; es por eso que se hace necesario pensar en una “Modificación sustancial de las visiones dominantes sobre estrategias de desarrollo”, puesto que las teorías utilizadas en los procesos económicos y sociales tenían un carácter mecanicista y homogéneo, lo que las hacen incompletas e insuficientes. Es aquí donde Max Neef habla de la necesidad de una nueva interpretación de la realidad, pensada desde un enfoque orientado a las necesidades humanas; esto implica, entre otras cosas de un trabajo interdisciplinar e integral. Se habla, pues, de la necesaria orientación a la transdisciplinariedad, dada la necesidad de

abordar las problemáticas actuales desde su complejidad; se debe considerar la magnitud del problema, más que el problema en sí. El proceso de transformación debe estar condicionado por dicha magnitud, así como por la necesidad de que cada disciplina considere la totalidad de las causas generadoras y de las consecuencias que derivan de éstas; el texto pone el ejemplo en el que “la mala salud es el resultado de la mala política y de la mala economía.” y menciona que los estudiosos de cada disciplina no pueden ser ajenos al impacto general sobre las demás, puesto que sería poco ético.

Finalmente, Max Neef habla de una época de transición, lo que implica la necesidad y lo imprescindible de los cambios paradigmáticos y para esto se resaltan tres postulados y algunas proposiciones.

El desarrollo a escala humana hace alusión a las personas y no a los objetivos; esto implica el tema de la transdisciplinariedad. Se establece la inquietud sobre si es posible decir que un proceso de desarrollo es mejor que otro, así como si es posible establecer un indicador de crecimiento de carácter cualitativo. A partir de esto, se determina que el proceso que permita elevar la calidad de vida de las personas, será el mejor proceso de desarrollo; lo que lleva a pregunta sobre ¿qué determina la calidad de vida de las personas? que se orienta a pensar en que ésta va a depender de la posibilidad que se tenga para satisfacer las necesidades humanas fundamentales.

Dentro de las proposiciones, se debe realizar una conceptualización referente a la distinción entre las *necesidades* y los *satisfactores*, estableciendo el punto de vista de que constantemente hay errores con respecto a ésta, y que su distinción es fundamental

por razones epistemológicas y metodológicas. Se plantean los siguientes aspectos: las necesidades son múltiples y se configuran como un sistema relacionado; Se pueden distinguir según las categorías existenciales (Ser, Tener, Hacer y Estar) y según las categorías axiológicas (Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad); no hay una correspondencia biunívoca entre éstas y los satisfactores; son finitas, pocas y clasificables, así como que son las mismas en todos los momentos y contextos, mientras que los satisfactores sí cambian; finalmente, cada sistema y cada cultura adopta diferentes estilos de satisfacción, lo que implica que éstas se pueden definir a partir de la calidad, la cantidad y las posibilidades de acceso de sus satisfactores (Max-Neef, 1993).

Otros temas que plantea Max Neef, son la pobreza y las pobrezas, donde establece una reinterpretación del concepto de pobreza, puesto que la actual definición resulta ser estrictamente economicista. Se habla de Pobrezas, determinadas a partir de las mencionadas categorías axiológicas; la economía y patologías, se habla de tres grandes problemas presentes en gran parte de los países: crecimiento generalizado del desempleo, endeudamiento externo del tercer mundo y, en algunos países, el tema de la hiperinflación. Desempleo La prolongada cesantía genera unas denominadas “Etapas de la montaña rusa emocional”: “a) shock, b) optimismo, c) pesimismo, d) fatalismo. Esto conlleva a que el sistema de necesidades fundamentales se vea afectado y empiece a incidir en cada una de las necesidades; aparece el tema de la no individualización de las consecuencias producto de esto y se debe pensar en cómo se afecta la colectividad. Finalmente, cuando el desempleo rebasa las magnitudes críticas en cantidad y duración, resulta muy complicado que un tratamiento económico pueda lidiar con él. Otro de los temas es la deuda externa, de igual forma, un factor responsable de grandes patologías

colectivas. La debilitación de los países y sus habitantes resulta inminente, dada la necesidad de mantener un sistema bancario internacional de gran envergadura.

La Hiperinflación, el tema de la incertidumbre y las falsas expectativas afecta, de una u otra manera, la confianza de los pueblos, generando pesimismo y otros temas. Se resalta el peso que éstos tienen no solo para la economía, sino para la Psicología y las Ciencias Sociales en general. Las Políticas y patologías es otro tema que aborda Max Neef, donde se habla que en la actualidad se desarrollan dinámicas por parte de los grandes líderes con la intención de generar persecución, producto de diferencias de orden político o religioso, lo que resulta una muestra de que esto es algo que continúa afectando la realidad. El tema del miedo, se abordan cuatro tipos de patologías del miedo, de acuerdo a su origen: a) por confusión semántica originada en manipulaciones ideológicas; b) por violencia; c) por aislamiento, exilio y marginación; y d) por frustración de proyectos de vida.

Los dos últimos temas son, el eufemismo discursos de poder con eufemismos y formas de terrorismo de Estado aplicadas en nombre de las leyes y el orden, son algunos de los puntos mencionados, que apuntan a pensar en la manera en que el condicionamiento opera en las grandes esferas, generando alienación e impotencia; La Violencia, margina y exilio, la violencia afecta directamente la necesidad de protección; el aislamiento, la marginación y el exilio político van directo a la identidad de las personas; la “aniquilación de la libertad”, destruye la creatividad y genera resentimiento, apatía y pérdida de autoestima. Esta primera parte del texto se concluye resumiendo las principales consideraciones: *Las necesidades humanas insatisfechas*

generan patologías; existe un desarrollo de tratamientos para las patologías individuales; hay una gran cantidad de patologías colectivas que no han recibido un tratamiento adecuado; la transdisciplinariedad resulta fundamental.

Se plantea que la pertinencia de una política de desarrollo orientada a la satisfacción de las necesidades humanas trasciende la racionalidad económica convencional; éstas revelan el ser de las personas, al plantearse su doble concepción desde la carencia (desde lo fisiológico, en donde hay una mayor claridad de “falta de algo”) y la potencialidad (como recursos, al comprometer, motivar y movilizar). Entender al ser humano desde las necesidades establece la conexión entre la antropología filosófica y las opciones políticas con las que se dispone. Es por eso que se debería considerarlas como un movimiento incesante, más como algo que se satisface o se colma; “vivirlas y realizarlas de manera continua y renovada”.

La modalidad dominante de una cultura está determinada por los satisfactores; uno solo de éstos puede realizar necesidades diferentes en culturas diferentes y dependen en gran parte de los bienes que el medio genera, de cómo lo hace y de su organización del consumo. La consolidación de los procesos en la civilización industrial ha condicionado los satisfactores dominantes. Los bienes se configuran, pues, como los medios por los que el sujeto potencia los satisfactores para la realización de las necesidades, lo que implica, de igual forma, la posibilidad de vivirlas en toda su amplitud; es aquí donde cae el problema de “la vida en función de los artefactos” y la obsesión por la productividad.

Al ser el supuesto central el hecho de que las necesidades se manifiestan en la demanda y que ésta se determina por las preferencias individuales en relación con los bienes, lleva a pensar en la importancia de considerar los satisfactores, de manera que se pueda pensar en lo subjetivo más allá de preferencias en bienes. Se puede entender la manera en que las necesidades se viven en cada uno y en el medio, así como la relación existente en este de los satisfactores y la limitación que éstos generan en la vivencia de las necesidades humanas. Las formas en que se viven las necesidades son subjetivas; cuando se habla de necesidades humanas fundamentales se debe situarse desde el plano de lo subjetivo - universal, lo que contrasta con los enfoques mecanicistas. “Los satisfactores son lo histórico de las necesidades y los bienes económicos su materialización”.

No se puede afirmar empíricamente que las necesidades humanas fundamentales son permanentes; se habla de su carácter socio - universal. Se podría pensar que las necesidades humanas evolucionan conforme lo hace la especie humana, mientras que los satisfactores son en doble vía; es decir, se modifican al ritmo de la historia y se diversifican en las culturas, se relacionan con las estructuras, mientras que los bienes se relacionan con las coyunturas. La tendencia arrítmica y asincrónica de la tendencia humana se sale de control cada vez más y es por eso que hoy día se pueden ver cómo los bienes se van transformando en fines.

1. Una taxonomía de las necesidades humanas: para la construcción de una teoría de las necesidades humanas para el desarrollo, deben considerarse aspectos de su taxonomía como: debe ser provisoria, abierta y sujeta a cambios, debe ser comprensible,

tener en cuenta su amplitud y especificidad, debe ser operativa, debe ser potencialmente crítica y debe ser propositiva.

2. Necesidades, satisfactores y bienes económicos: se debe considerar, aparte de la carencia, la potencialidad existente en las necesidades, así como que los satisfactores tienen un carácter individual y colectivo, orientado a la realización de necesidades y que los bienes afectan la eficiencia del satisfactor.

3. Una Matriz de necesidades satisfactores: la relación Necesidades - Satisfactores - Bienes es permanente y dinámica. Es posible construir una matriz para cada persona o grupo, dependiendo de su cultura, tiempo, lugar, circunstancia o limitación. (Max-Neef, 1993).

Veremos a continuación la matriz de necesidades y satisfactores planteada por Max-Neef, M.

Tabla 2. *Matriz de necesidades y satisfactores*

NECESIDADES SEGÚN CATEGORÍAS AXIOLÓGICAS	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	1/ Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	2/ Alimentación abrigo. trabajo	3/ Alimentar, procrear, descansar, trabajar	4/ Entorno vital, entorno social

PROTECCIÓN	5/ Cuidado, Adaptabilidad, autonomía, equilibrio. solidaridad	6/ sistemas de seguros, Ahorro. seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo	7/ Cooperar, prevenir planificar, cuidar, curar, defender	8/ Contorno vital, contorno social, morada
AFECTO	9/ Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	10/ Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	11/ Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	12/ Privacidad. intimidad, hogar, espacios de encuentro
ENTENDIMIENTO	13/ Conciencia crítica, receptividad. curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	14/ Literatura, maestros, método. Políticas educacionales, políticas comunicacionales	15/ Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	16/ Ámbitos de interacción normativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
PARTICIPACIÓN	17/ Adaptabilidad, receptividad, solidaridad,	18/ Derechos, responsabilidades, obligaciones.	19/ Afiliarse. cooperar, proponer,	20/ Ámbitos de interacción participativa:
OCIO	21/ Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	22/ Juegos, espectáculos, fiestas, calma	23/ Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, Evocar, relajarse, divertirse, jugar.	24/ Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
CREACIÓN	25/ Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	26/ Habilidades, destrezas, método, trabajo	27/ Trabajar, inventar, construir, idear, componer. diseñar, interpretar	28/ Ámbitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, Libertad temporal.
IDENTIDAD	29/ Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad	30/ Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	31/ Comprometerse, integrarse, controlarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	32/ Socio-ritmos, en torno de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas

LIBERTAD	33/ Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	34/ Igualdad de derechos	35/ Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	36/ Plasticidad espacio temporal
-----------------	--	-----------------------------	---	--

Tabla 2: Matriz de necesidades y satisfactores Fuente: Max-Neef, M. (1993). Desarrollo y Necesidades Humanas. Desarrollo a escala humana (pp. 58-59). Recuperado de https://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escal_a_humana.pdf

7. Marco Legal

La propuesta del programa de bienestar laboral se debe en marcar en un contexto legal, en Colombia actualmente las normas vigentes para la implementación de planes de bienestar en el sector público y privado son:

- Decreto 614 de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País.
- Ley 100 de 1993: Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.
- Decreto 1227 de 2005: Reglamenta la Ley 909 de 2004.
- Ley 1010 de 2006: Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Además de las anteriores, para el desarrollo de programas de bienestar de los empleados del sector público existen las siguientes normas:

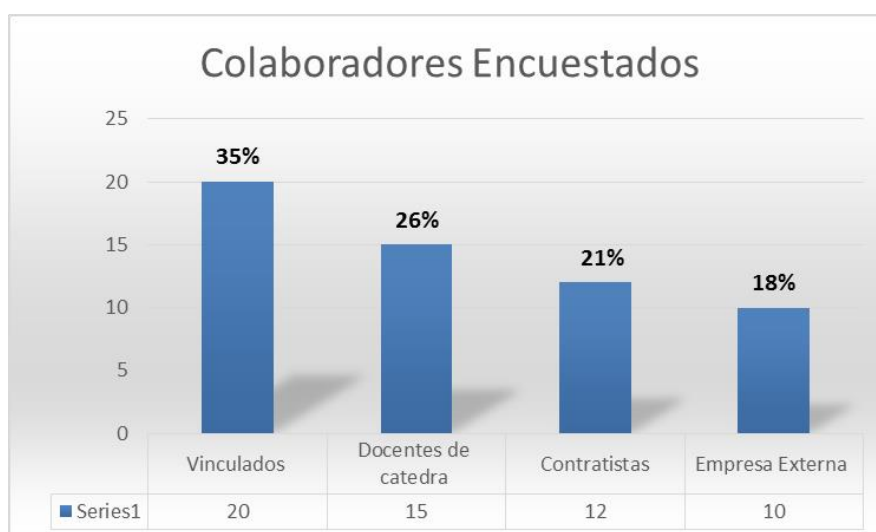
- Decreto 1567 de 1998: Crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos.

- Decreto 2504 de 1998: Dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos.
- Ley 909 de 2004: Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.
- Decreto 1572 de 1998: Reglamenta el Decreto 1567 de 1998.

8. Resultados

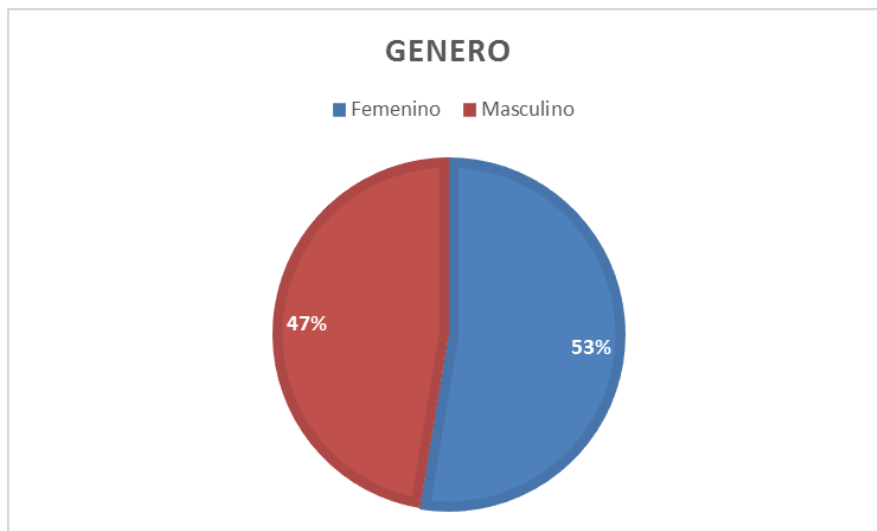
8.1 Condiciones sociodemográficas de los colaboradores de la Institución.

La muestra tomada para la encuesta, conto con la participación de los diferentes vínculos contractuales que se tiene en la institución, de la siguiente manera, un 35% del personal vinculado, 25% de docentes de cátedra, un 12% de contratistas y un 18% de colaboradores de empresas externas, para conocer las necesidades de todos los colaboradores y que el programa de bienestar laboral se construya para el beneficio de todos.



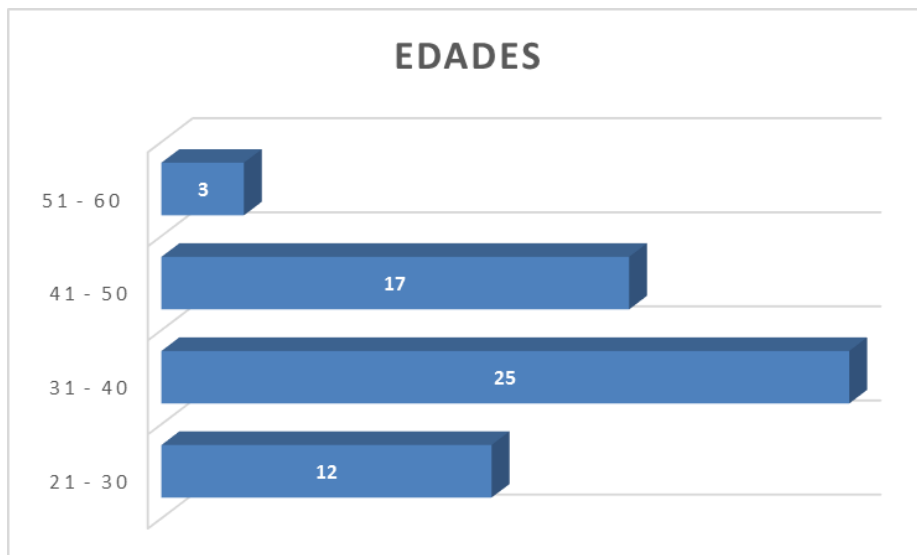
Grafica 1. Colaboradores encuestados Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica.

De la muestra tomada un 53% es femenino y un 47% masculino, los docentes en su mayoría son hombres, pero en la parte administrativa el género femenino predomina, por esto se compensa un poco y no es muy grande la diferencia en género.



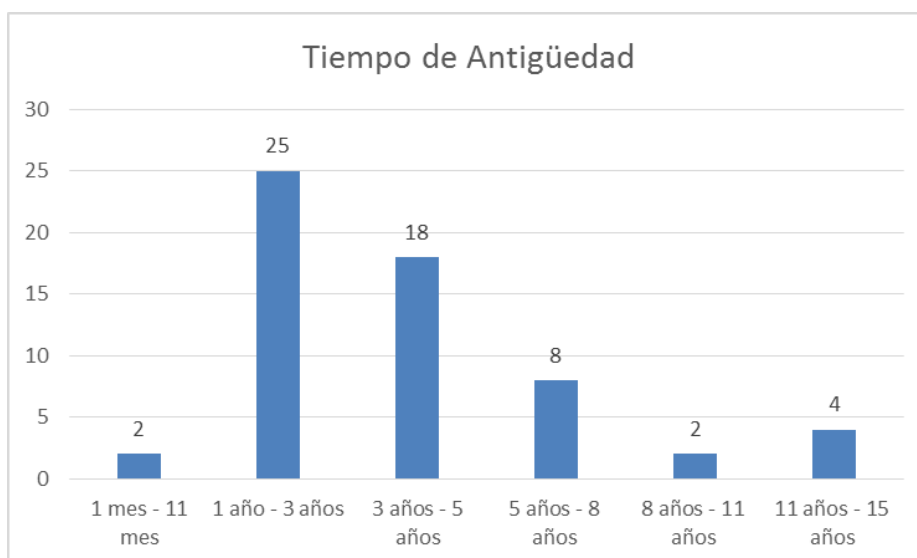
Grafica 2. Género. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica.

Se puede evidenciar que los colaboradores de la Institución son jóvenes, 42 colaboradores de la muestra están entre los 31 y 50 años. El segundo grupo etario está ubicado entre los 41 y 50 años; en el tercer grupo los más jóvenes que están entre los 21 y 30 años. El último grupo corresponde a las personas que tienen más de 51 años.



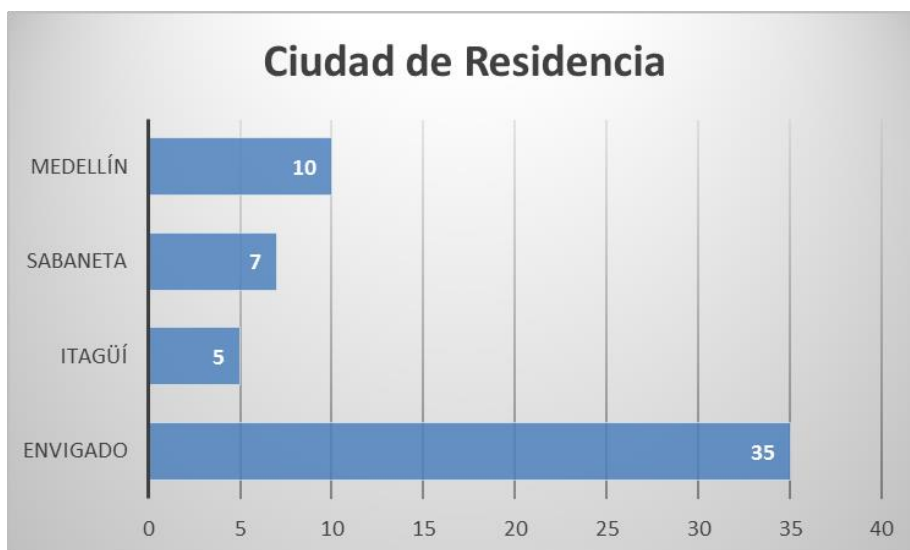
Grafica 3. Edades. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica.

La Institución tiene 15 años de conformación, por esta razón no tiene colaboradores con más de 15 años de antigüedad, son muy pocos los colaboradores con tiempo de antigüedad de 11 a 15 años, a razón de periodos rectorales de 4 años, por esto 43 colaboradores de la muestra tiene un tiempo de 1 a 5 años de antigüedad.



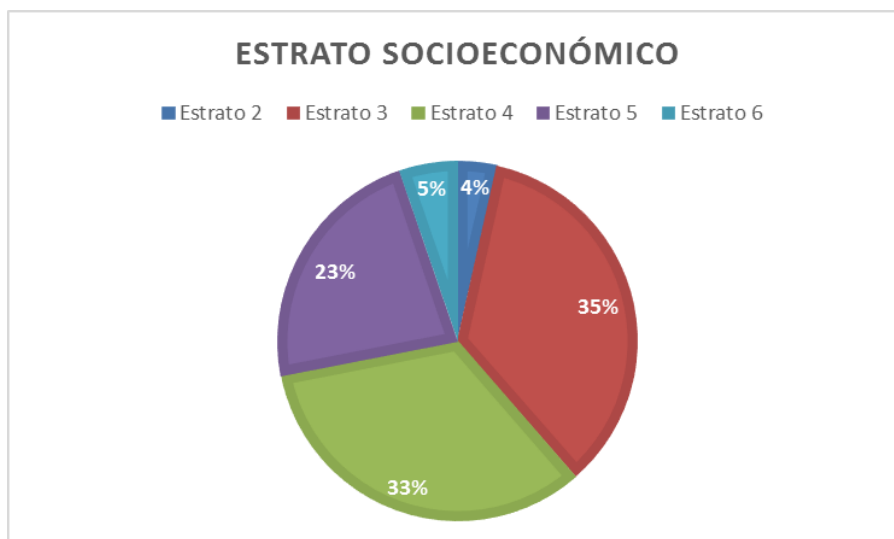
Grafica 4. Antigüedad. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

La Institución se encuentra ubicada en el municipio de Envigado, lo que justifica que 38 de los colaboradores encuestados sean de este municipio, 7 de Sabaneta, 5 de Itagüí que son municipios a su alrededor y los 10 restantes de la ciudad de Medellín. En este aspecto la Institución tiene puntos a su favor para realizar intervenciones interesantes en el tema de movilidad sostenible.



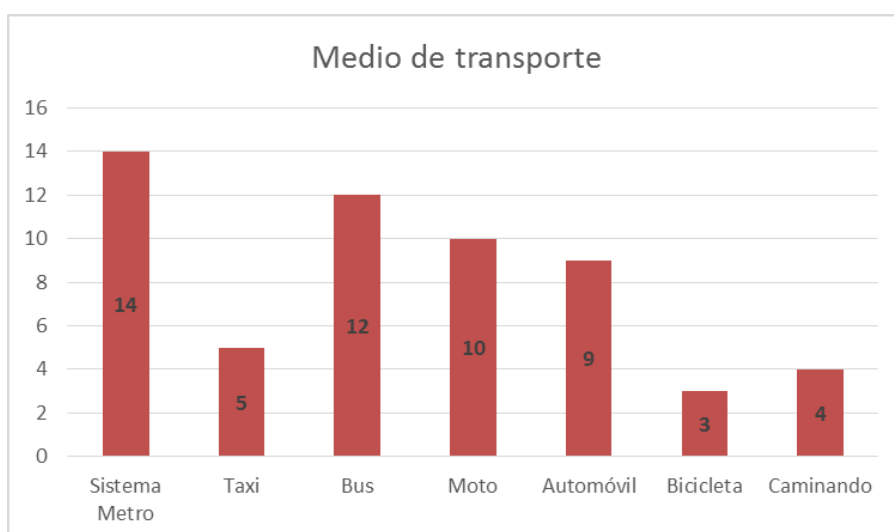
Grafica 5. Ciudad de residencia. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

El 35% de los encuestados viven en lugares estrato 3, el 33% en estrato 4, el 23% en estrato 5, un 4% en estrato 6 y tan solo un 2% en estrato 2, y el estrato 1 no tuvo participación, lo que nos indica que la mayoría de colaboradores de la institución tienen buenos niveles socioeconómicos.



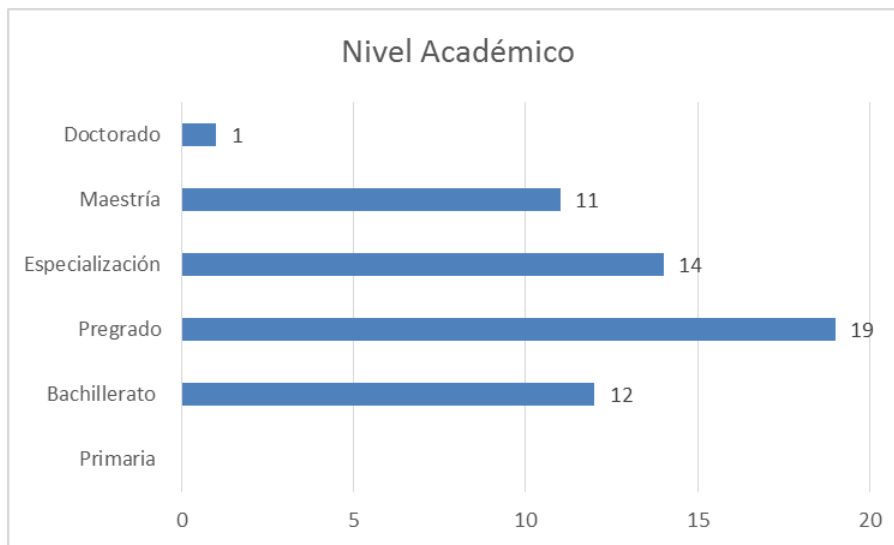
Grafica 6. Estrato socioeconómico. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

Se puede evidenciar que 31 de los colaboradores encuestados se movilizan en transporte público, 7 colaboradores se movilizan en medios amigables con el ambiente y 19 de los encuestados en transporte particular, es aquí donde se pueden realizar estrategias para promover el uso de transporte amigable, más aún cuando la mayoría de los colaboradores residen en el municipio de Envigado.



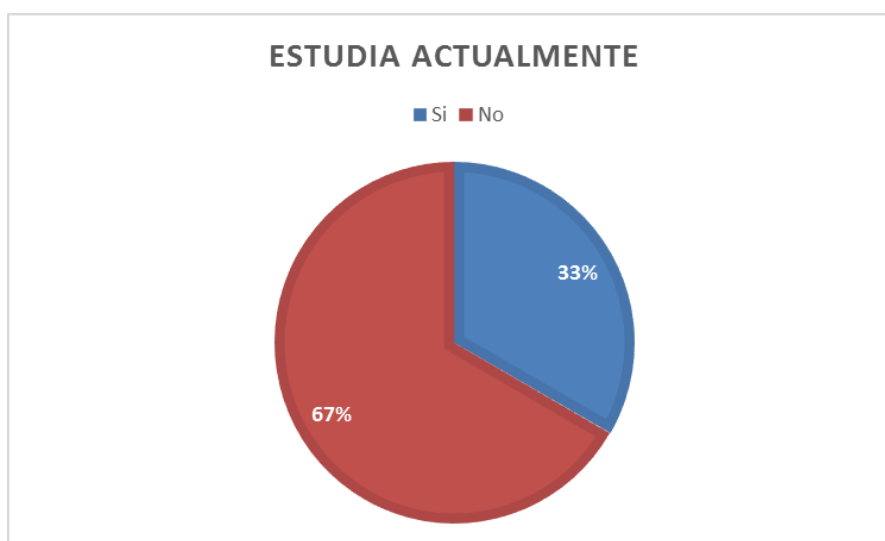
Grafica 7. Medio de transporte. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

En el nivel académico se puede promover la educación superior, ya que 12 de los colaboradores (almacén y oficios varios), tienen un nivel académico de bachiller, y de los 45 restantes, 19 están en nivel de pregrado, 14 en especialización, 11 en maestría y 1 con doctorado.



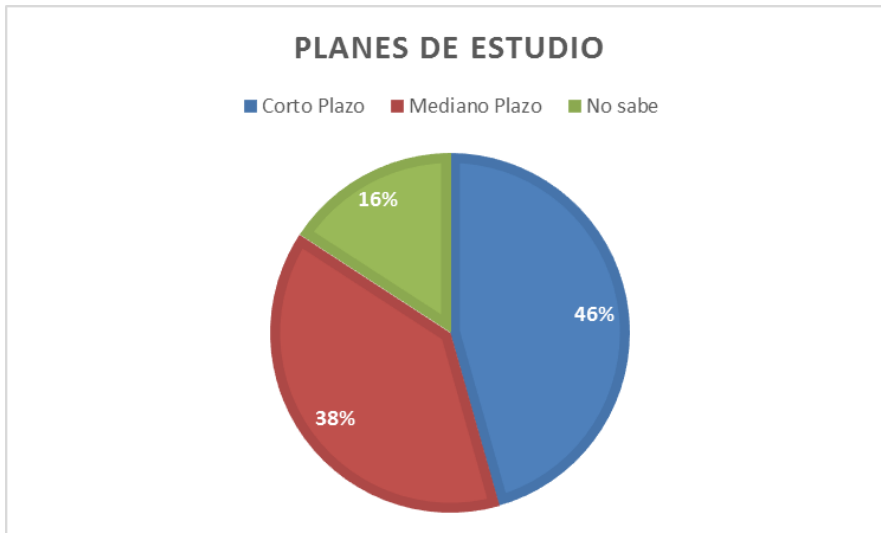
Grafica 8. Nivel Académico. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

El 33 % de los colaboradores están estudiando en la actualidad y un 67% no lo están, estos últimos pueden ser motivados a través de convenios y beneficios educativos.



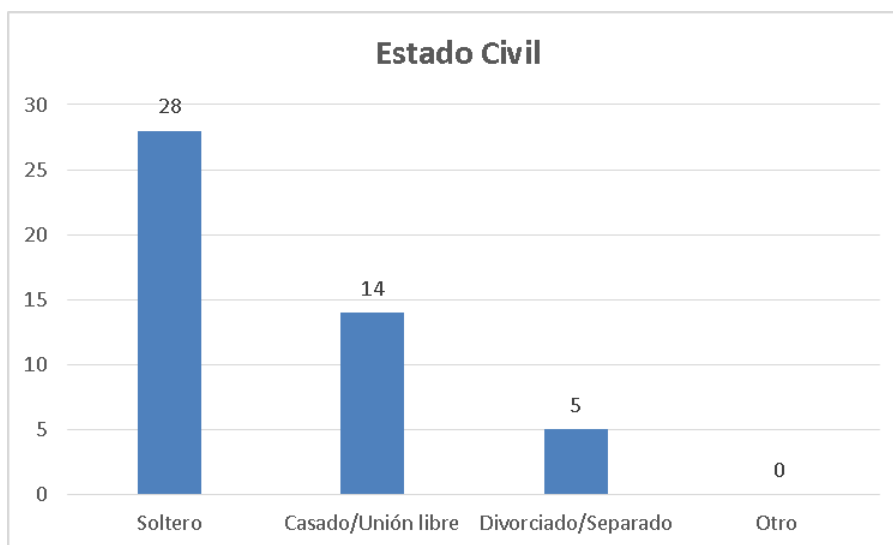
Grafica 9. Estudio actual. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

Los planes de estudio de los colaboradores tienen una respuesta muy positiva, un 46% de los encuestados tienen planes de estudiar a corto plazo, un 38% a largo plazo y tan solo un 16% no lo sabe aún, estos son los que se motivaran con los planes de estudios.



Gráfica 10. Planes de estudio. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

Los colaboradores de la Institución en su mayoría son jóvenes, por esta razón el 28 de los encuestados son solteros, 14 casados o unión libre y solo 5 divorciados o separados:



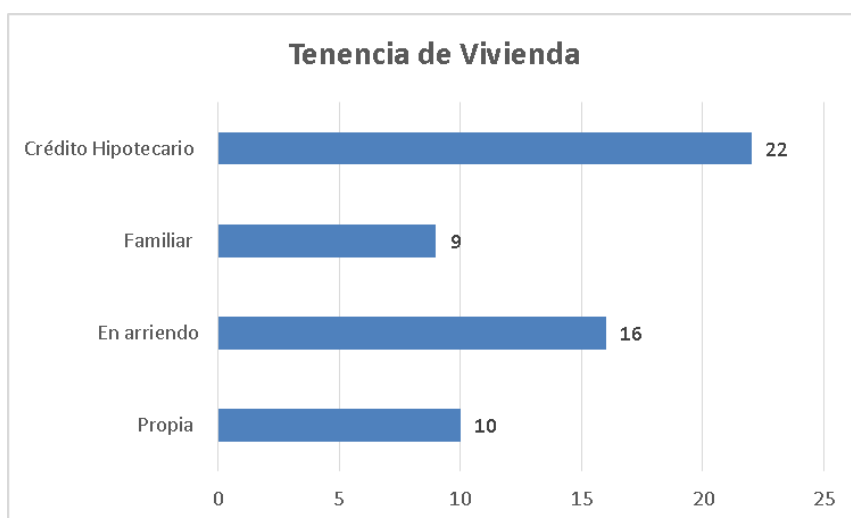
Gráfica 11. Estado Civil. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

En esta grafica también se puede observar que los colaboradores son jóvenes, 20 de ellos aún no tiene hijos, 15 solo tienen un hijo, 13 dos hijos, solo 8 tienen 3 y solo uno de los encuestados tiene 4 hijos:



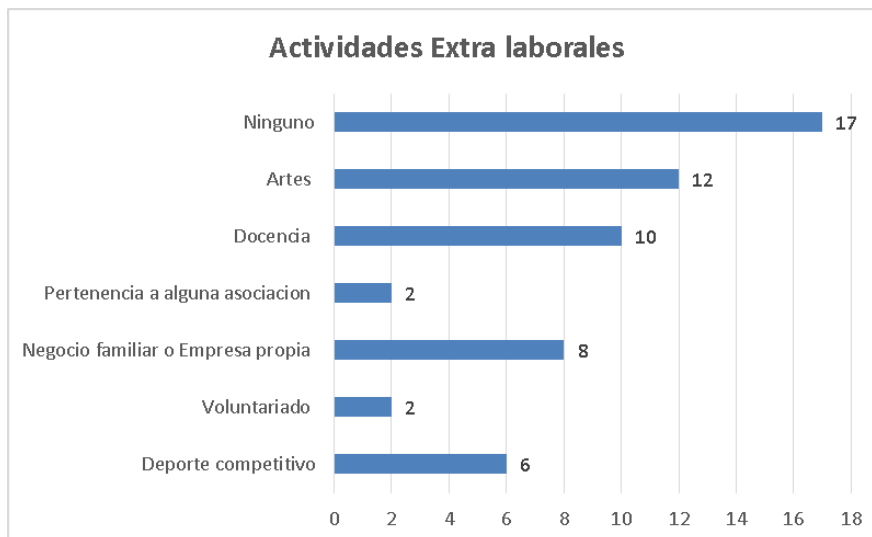
Grafica 12. Número de hijos. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

Los resultados obtenidos en esta grafica son favorables en términos de estabilidad socioeconómica, 22 de los encuestados están en proceso de compra de vivienda, 19 tienen vivienda propia y familiar, y 16 viven en arriendo.



Grafica 13. Tenencia de vivienda. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

En las actividades extralaborales, 17 de los encuestados manifiestan no tener ninguna otra actividad fuera de la laborar, actividades como artes y docencia con un 12 y 10 respectivamente, 8 con actividades de negocios personales y familiares, 6 con deportes competitivos, y 4 entre asociaciones y voluntariados.



Grafica 14. Actividades extralaborales. Fuente: Propia con base en la encuesta sociodemográfica

También se realizaron tres preguntas abiertas a los 57 colaboradores de la muestra, en las cuales se resaltan las respuestas predominantes:

1. ¿Qué actividades sociales -lúdicas – recreativas que le gustaría se realizaran en la Institución?
 - Actividades deportivas (Gimnasia con 25% de participación, crossfit con un 18%, rumba aeróbica con un 20%, cicladas y caminatas con un 37%).
 - Actividades artísticas (Clases de baile con un 20%, dibujo y pintura al óleo con 30%, arreglos navideños con un 10%, clases de

instrumentos musicales con un 40%).

- Actividades recreativas para niños (Vacaciones recreativas con 40%, clases de la institución para los niños los fines de semana con un 60%).

2. ¿Principales proyectos personales?

- Fortalecer estudios de pregrado con posgrados.
- Emprendimientos – otras fuentes de ingresos.
- Compra de vivienda.
- Viajar por el mundo.

3. ¿Principales proyectos familiares?

- Compra de vivienda o terminar de pagar el crédito hipotecario.
- Emprendimientos – otras fuentes de ingresos.
- Formalizar compromisos de pareja.
- Estudios de hijos.
- Viajes programados en familia.

8.2 Prácticas actuales de bienestar laboral que realiza la Institución.

Para identificar las prácticas de bienestar laboral que realiza la Institución en la actualidad, se realizó una entrevista semi-estructurada a la líder del proceso de gestión humana, se revisaron las políticas y resoluciones Institucionales referentes al tema y se identificó que actualmente la Institución viene realizando las siguientes prácticas de incentivos y bienestar laboral con el

propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su laborar y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, como lo ordenado en el párrafo del artículo 36 de la Ley 909 del 2004, los artículos 10,19,27, 34 del Decreto Ley 1567 de 1998, los artículos 69 al 85 del Decreto 1227 de 2005, compilados en los títulos 9 y 10 del Decreto 1083 de 2005 que señalan los planes de capacitación y sistemas de estímulos de los empleados públicos.

De conformidad a lo anterior las entidades públicas deben implementar programas de incentivos y bienestar.

La Institución adoptó la definición de incentivo “como todo estímulo expresamente planeado y adoptado formalmente por las entidades y consecuentemente como un comportamiento deseable previamente establecido y divulgado, que pretende aumentar la probabilidad de ocurrencia de dicho comportamiento en el desempeño de los servidores en su puesto de trabajo” según Decreto 1567 de 1998.

También se acoge a lo establecido en el documento “Lineamientos de política del sistema de estímulos” (DAFP, 2007), el cual afirma que, para que un estímulo se constituya en incentivo, debe reunir como mínimo las siguientes características:

- a) Ser planeado por la entidad,
- b) Ser consecuente con un comportamiento determinado y
- c) Satisfacer una necesidad particular del servidor público.

Así mismo, afirma que el plan de incentivos con el que la institución cuenta actualmente está destinado según el decreto 1227 de 2005 a crear

condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia individual de los empleados, en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado de la entidad, así como los equipos de trabajo que se inscriban y desarrollen un proyecto que la beneficie dándoles valor agregado a la gestión y al desempeño que adelanta cotidianamente.

La población objetivo a la que está dirigido este plan de incentivos, son los funcionarios públicos de la institución (55 personas vinculadas) y sus familias basados en la normatividad vigente.

Para el sector público según el documento “Lineamientos de política del sistema de estímulos” DAFP (2007), existen tipos de incentivos, en los cuales se base el plan de incentivos actual de la institución:

Tabla 3. *Plan de incentivos por tipos de incentivos*

Tipos de incentivos	Definición del incentivo	Actividades del plan
Reconocimientos	Por reconocimiento se entiende la expresión de satisfacción de parte del jefe, colegas, o usuarios de los servicios de un empleado, en razón de una competencia, comportamiento o resultado determinado.	<p>Programa social y de integración: Conmemoración de fechas especiales, que tenga reconocimiento a la labor de los funcionarios y sus familias, promoviendo la integración y el sano esparcimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento día de cumpleaños del funcionario. • Reconocimiento día de la mujer,

		<p>del hombre, de la secretaria, de los niños, de la madre, del padre, del maestro, del medio ambiente, de amor y amistad, fiesta navideña, matrimonio, grados del funcionario, días profesionales y jornadas especiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento por antigüedad (Se otorga día remunerado así: 5 años un día, 10 años dos días y 15 años tres días).
Recompensas	Es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, la emisión de algunos comportamientos o el logro de resultados.	No se evidencia recompensas por lo gro de resultados.
Informales	Se refiera a estímulos espontáneos, no planeados previamente, que se emiten en forma contingente a una conducta positiva o a la obtención de un resultado determinado.	Felicitaciones escritas y socializadas con la comunidad académica.
Formales	Hace relación a estímulos institucionales planeados previamente, ante los cuales todo servidor	Incentivos pecuniarios para docentes vinculados en propiedad por carrera: Garantiza el bienestar

	público tiene derecho, siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos para su otorgamiento.	del docente de carrera, apoya el proyecto de vida profesional, consolida la comunidad académica y fomenta la calidad del servicio. <ul style="list-style-type: none"> • Estímulos económicos a la producción académica. • Promoción del escalafón profesoral. • Apoyo económico para estudio de maestría.
Monetarios a los equipos de trabajo (pecuniarios)	Son reconocimientos económicos que pueden ser hasta de 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes, para el caso de los equipos de trabajo. Estos se planean teniendo en cuenta los recursos disponibles de la entidad y deberá pagarse en su totalidad.	No se evidencia recompensas por lo gro de resultados.
No monetarios otorgados a los mejores empleados (no pecuniarios)	Son reconocimientos no económicos que serán otorgados individualmente y están conformados por un conjunto de programas flexibles, dirigidos a reconocer, individualmente a los servidores por su desempeño en niveles de excelencia.	Felicitaciones escritas y socializadas con la comunidad académica.
Intrínsecos	Son personales (motivaciones primarias) y subjetivos, a fin de que el servidor de sienta identificado y a gusto, tanto con las	Programa de promoción y prevención de la salud: Incentiva al cuidado responsable de sí mismo, entendiendo los

	<p>personas con las que trabaja como con las tareas que desempeña, y por tanto se mantenga motivados al desempeñar una labor.</p>	<p>mecanismos por los cuales se pueden tener condiciones estables de salud y duradera en el tiempo y los espacios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Psicológicos. • Jornadas de salud. • Descuentos con entidades de salud.
Extrínsecos	<p>Estímulos tomados del entorno para el servidor público, los cuales se adicionan a la satisfacción lograda por una buena gestión en la entidad. Constituye, en principio, la materia prima de los planes de incentivos adoptados por las entidades, de conformidad con lo establecido en el decreto 1227 de 2005, artículo 76 y 77.</p>	<p>Programa recreativo, deportivo y vacacional: Favorecer espacios sanos en el trabajo, sana competencia, respeto, mejorando el estado físico y mental de los funcionarios a través de los espacios lúdicos, recreativos, y vacacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotación deportiva. • Convenios con entidades recreativas, deportivas y vacacionales. • Actividades lúdicas y recreativas. • Actividades por jornadas. <p>Programa cultural y artístico: De interés colectivo, promueve la creatividad, y la sana alegría, mediante actividades lúdicas, artísticas y culturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller y cursos de extensión de la misma Institución. <p>Programa de educación y</p>

formación:

Beneficios y estímulos para funcionarios administrativos y docentes que deseen fortalecer sus conocimientos en educación buscando la cualificación de cada uno de ellos.

- Descuentos educativos con otras Instituciones.
 - Programa de capacitación y de formación.
-

Tabla 3: Plan de incentivos por tipos de incentivos Fuente: Adaptación de Sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP. Dirección de empleo público (2012)

8.3 Necesidades identificadas y recomendaciones por intervenir con el programa de bienestar laboral.

Partiendo de los resultados arrojados de la encuesta sociodemográfica y de las entrevistas semi-estructurada realizada a una muestra de 57 colaboradores de la Institución, se identificaron las siguientes necesidades, basándonos en la Matriz de necesidades y satisfactores de Max-Neef, M. (1993), necesidades que al ser intervenidas contribuirán a la optimización de la calidad de vida en la Institución.

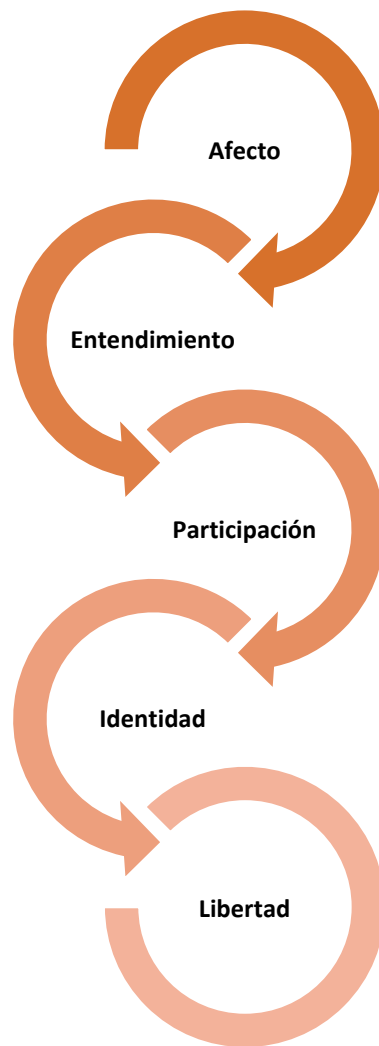


Figura 2. Necesidades por intervenir con el programa de bienestar laboral. Fuente: propia.

Los colaboradores recomiendan que, dentro del programa de bienestar laboral, se incorporen *horarios flexibles*, ya que el horario de la institución va de 7 a.m. a 12 m y de 2 p.m. a 6 p.m. de lunes a viernes, y se presentan casos entre los colaboradores que no viven en el municipio, si no en los municipios vecinos como Itagüí, Sabaneta y Medellín que durante las horas de almuerzo permanecen en la institución debido a las dificultades de desplazamiento, permaneciendo casi 11 horas en la Institución, también ayuda a disminuir el tránsito vehicular en las horas pico de la zona que se encuentra alterado.

También sugieren que dentro del programa de bienestar se tenga en cuenta a los *colaboradores en modalidad de prestación de servicios*, debido a que las prácticas actuales no les benefician y todos los colaboradores en esta modalidad también contribuyen a la consecución de objetivos institucionales e intervienen en el clima y cultura de la Institución.

Plantean que el programa de bienestar laboral sea *realista y coherente al contexto institucional y cumplible con lo establecido*, para que no genere el impacto contrario ante los colaboradores y termine afectando las buenas relaciones interpersonales, el ambiente y clima Institucional.

8.4 Dimensiones y actividades del programa de bienestar laboral.

Se presentan las dimensiones de las cuales se desarrollarán las actividades del programa de bienestar laboral, el cual está dirigido a todos los colaboradores de la Institución como lo son funcionarios vinculados, contratistas, docentes de cátedra y empleados de oficios varios y vigilancia contratados a través empresas externas, cada uno con sus condiciones específicas de contratación.

Tabla 4. *Dimensiones y actividades del programa de bienestar laboral*

<i>Dimensiones</i>	<i>Actividades</i>
Programa de bienestar laboral para colaboradores vinculado y docentes de cátedra:	
<p><i>Fortalecer el afecto desde las relaciones familiares, la amistad y relaciones sociales al interior de la Institución.</i></p>	<p>Ejecutar actividades en las cuales se involucre la familia, parejas o amigos de los colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Celebración del día de la familia • Descuentos en cursos y talleres de extensión de la institución para el colaborador y su familia y convenios con otras organizaciones • Caminatas en familia y cicladas • Visitas de familiares a las instalaciones de la Institución en una jornada laboral. • Convenios corporativos con Cinemas. • Vacaciones recreativas para los hijos de los colaboradores. • Acompañamiento psicológico para la familia. • Jornadas de salud. • Descuentos con entidades de salud. • Beneficio para el pago de EPS para mascotas. • Plan Padrinos y Madrinas, se asignará bajo sorteo personas que van a estar al tanto de coordinar fechas especiales de su " ahijado" cumpleaños, día de su profesión, etc, así como acompañamiento en situaciones difíciles. • Torneos deportivos, para fortalecer el trabajo en equipo, • Promover estilos de vida saludable con clases gimnasia, crossfit, rumba aeróbica, cicladas, caminatas y charlas de alimentación saludable.
	Beneficios y estímulos para

Fomentar el entendimiento la confianza en sí mismo, desde el crecimiento profesional.

funcionarios administrativos y docentes que deseen fortalecer sus conocimientos en educación buscando la cualificación de cada uno de ellos:

- Descuentos educativos con otras Instituciones.
- Programa de capacitación y de formación.
- Incentivos económicos y en tiempo para la realización de movilidades académicas (pasantías, formación, investigación).
- Estímulos económicos a la producción académica.
- Promoción del escalafón profesoral.
- Apoyo económico para estudio de maestría.

Conmemoración de fechas especiales, que tenga reconocimiento a la labor de los funcionarios y sus familias, promoviendo la integración y el sano esparcimiento.

- Otorgamiento día de cumpleaños del funcionario o de la persona de su familia que desee.
- Reconocimiento día de la mujer, del hombre, de la secretaria, de los niños, de la madre, del padre, del maestro, del medio ambiente, de amor y amistad, fiesta navideña, matrimonio, grados del funcionario, días profesionales y jornadas especiales.
- Reconocimiento por antigüedad (Se otorga día remunerado así: 5 años un día, 10 años dos días y 15 años tres días).
- Fiesta de fin de año anual organizada por la Institución conmemorando y agradeciendo el logro de objetivos y festejando un año más.

Reconocimiento y Participación del colaborador como parte de la Institución.

<p><i>Identidad y afiliación con la Institución.</i></p> <p><i>Libertad</i></p>	<p>Garantiza el bienestar del docente de carrera, apoya el proyecto de vida profesional, consolida la comunidad académica y fomenta la calidad del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estímulos económicos a la producción académica. • Promoción del escalafón profesoral. • Apoyo económico para estudio de maestría. <p>Apoyar al colaborador a descubrir o fortalecer talentos y crecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de comunicación asertiva • Talleres de trabajo en equipo • Socialización de metas logradas • El proceso de inducción y reinducción debe permitir una adaptación positiva de los colaboradores y resaltar Los hábitos y valores de la Institución. • Acompañamiento permanente en el periodo de aprendizaje de los colaboradores • Actividades de auto-conocimiento • Formación el liderazgo
<p>Programa de responsabilidad con el bienestar del colaborador externo y contratista:</p>	
<p><i>Fortalecer el afecto desde las relaciones familiares, la amistad y relaciones sociales al interior de la Institución</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos en cursos y talleres de extensión de la institución para el colaborador y su familia • Caminatas en familia y cicladas • Descuento en vacaciones recreativas para los hijos de los colaboradores • Acompañamiento psicológico para el colaborador

	<ul style="list-style-type: none"> • Participación si lo desea en el plan padrinos y madrinan de fechas especiales • Participación en actividades lúdico-deportivas al interior de la Institución
<i>Reconocimiento y Participación del colaborador como parte de la Institución</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en fechas especiales como día de la mujer, del hombre, de su profesión, de la madre, del padre, del maestro, del medio ambiente, de amor y amistad entre otros • Fiesta de fin de año anual organizada por la Institución conmemorando y agradeciendo su participación en la obtención de objetivos
<i>Identidad y afiliación con la Institución.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en actividades de comunicación asertiva y talleres de trabajo en equipo • Socialización de metas logradas
<p>Fondo de Empleados: Esta es una opción transversal al programa y muy adecuada para la Institución, a través de los fondos de empleados, se puede incentivar el ahorro, acceder a créditos educativos y de vivienda, planes recreativos para la familia (excursiones nacionales, viajes internacionales, cursos y taller para niños). Si bien es cierto que son muy pocas las organizaciones que pueden tener su propio fondo de empleados, y que la institución no cuenta con los recursos para la implementación de un fondo, si es posible realizar un convenio con el municipio de Envigado para que los funcionarios y colaboradores externos y contratistas se puedan afiliarse al fondo de empleados del municipio.</p>	

Tabla 4. Dimensiones y actividades del programa de bienestar laboral. Fuente. Elaboración propia.

Es necesario diferenciar del programa de bienestar laboral, los incentivos que serán otorgados a los colaboradores de contrataciones externas y a los contratistas, según las diferencias de esta contratación con el vínculo laboral de la ley 80 de 1993 “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública” para no incurrir en riesgos administrativos que puedan afectar a los colaboradores y la Institución.

Conclusiones

Durante la ejecución del programa de bienestar laboral, fue necesario realizar una división de dicho programa, obteniendo así dos programas, uno dirigido a los colaboradores vinculados y docentes de cátedra denominado “*Programa de bienestar laboral para colaboradores vinculado y docentes de cátedra*” y otro para colaboradores contratistas y de contrataciones externas denominado “*Programa de responsabilidad con el bienestar del colaborador externo y contratista*” porque en la Ley 80 de 1993 “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública” en su artículo 32, numeral 3, expresa claramente que “*en ningún caso estos contratos generan relación laboral ni prestaciones sociales y se celebrarán por el término estrictamente indispensable*” lo que generaría incurrir en un riesgo administrativo tanto para la Institución como para los colaboradores al hacerlos parte del programa de bienestar laboral, pero es posible poder otorgarles ciertos beneficios a través de un programa que no genere vinculación laboral, pero sí que el colaborador pueda desarrollar sentido de pertenencia, sentirse reconocido por la Institución como colaborador y contribuyente al crecimiento de esta.

Se considera que el estado Colombiano, debería en algún momento ser un poco más flexible y consientes a la hora de regular estas diferentes modalidades de contratación al interior del sector público, debido a que estas prácticas presentan alteraciones en el clima y en el ambiente de las instituciones, y afectaciones en el bienestar y calidad de todos los colaboradores (vinculados,

docentes de cátedra, contrataciones externas y contratistas), aparte de estar contribuyendo a la precarización del trabajo en nuestro país. Por lo anterior cabe resaltar que las necesidades identificadas en la presente investigación fueron “afecto, entendimiento, participación, identidad y libertad” que responden a esta alteración al interior de la Institución.

Los programas de Bienestar Laboral son de gran ayuda para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, promover la integración entre ellos y generan un buen clima organizacional. Estos programas se extienden al núcleo familiar de los trabajadores, debido a que, al involucrar a la familia del colaborador con la organización, se afianza el sentido de pertenencia e incrementan los niveles de motivación y productividad. Dentro de los programas propuestos se encontrarán actividades de recreación, flexibilidad en horarios laborales, celebración de fechas especiales, programas de autocuidado y salud, capacitaciones en temas no laborales, incentivos pecuniarios y no pecuniarios, jornadas lúdicas, recreativas y deportivas.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, C. y Jiménez (2007). *Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas*. Periodo 1995 – 2005 en Bogotá D.C. Estado del arte (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Facultad de Trabajo Social, Bogotá.
- Barley y Kunda (1992). Estructura y diseño vs lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas en el control del discurso gerencial. *Tecnología administrativa* XI (20), 135-192.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L. y Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Propiedades y estructura psicométrica. *Revista Psicología del Trabajo*, 26 (2), 157-170.
- Calderón, G. (2004) “Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas”. *Revista Pensamiento & Gestión*, 16.
- Calderón, G. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. 16 (25), 109-137.
- Casas J. y Co. (2002) Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios *Revista de administración sanitaria*, Vol VI - No. 23.
- Caver K, Davenport T, Nyce S. 2015 *Capturing the Value of Health and Productivity Programs*. People & Strategy. The Professional Journal of HRPS, Volume 38 Issue 1.
- Colombia. Ministerio de trabajo. (2013). *Informe Ejecutivo de la Segunda Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos Laborales de Colombia*. Bogotá: GRAFIQ EDITORES S.A
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). *Modelo MiPG*. Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2012). *Sistema de estímulos orientaciones metodológicas*. Dirección de empleo público.

Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., y Robertson, S. (2005). *Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination using ASSET*. *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409–423.).

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.

Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). *Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis*. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organisations*, 25(3), 185–204).

Gaitán, C. (1994). Situación actual del bienestar laboral. *Revista colombiana de Trabajo Social*, 7, 41-59. Garzón (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gasper, D. (2005) *The Ethics of Development – From Economism to Human Development*.

Galeano M. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Colombia: Fondo Editorial FCSH.

Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250–279.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Keyes, C. L. M. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes*. A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes and J. Haidt (Eds). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Jeffrey, K, Mahony S. et al (2014). Well-being at work. *New economics Foundation*
- Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo y Necesidades Humanas. Desarrollo a escala humana* (pp. 58-59). Recuperado de https://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escal_a_humana.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Guía para el diseño del programa de bienestar laboral del sector docente*. Bogotá: Subdirección de recursos humanos del sector educativo.
- Ministerio del Trabajo (2013). *Programa Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Bogotá – Colombia.
- Organización Mundial de la Salud (2000). *Manual de instrucciones de la OMS sobre la calidad de vida: definiciones de facetas y escalas de respuestas*.
- Organización Mundial de la Salud (2000). *Mental health and work: impact, issues and good practices*. Geneva: World Health Organization. Recuperado de http://www.who.int/whr/2001/en/whr01_po.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2013). *Salud mental: un estado de bienestar*. Recuperado de https://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/
- Park, Peterson y Sun (2013). *La Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones*

Peiró, P. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Psicología de la seguridad laboral. Consultado el 15 de diciembre del 2010 en http://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF

Porter, M. (1988) *Ventaja Competitiva*. México, D.F.: CECSA.

Pruyne, E. (2011). *Corporate Investment in Employee Wellbeing: The Emerging Strategic Imperative*. Hertfordshire: Ashridge Business School and Nuffield Health).

Real Academia de la Lengua Española (.2019).

Robertson, I. y Cooper, C. (2nd ed. 2018). *Well-Being, Productivity and Happiness at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. (2008). *Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia*. *Journal of Happiness Studies*, 9, 139–170.

Salanova, Martínez y Llorens. (2016) Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Vol. 37(3), pp. 177-184

Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J. Organiz. Behav.*, 25: 293–315. doi:10.1002/job.248

Segurado, A. y Agulló, E. (2002) *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social* *Psicothema*, Vol. 14 – No.4

- Taylor S. J. y Bogdan. R. (1984) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. La búsqueda de significados. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Thompson, S. y Marks, N. (2008). *Measuring well-being in policy: issues and applications*. Report commissioned by the Foresight Project on Mental Capital and Well-being, Government Office for Science. London: Government Office for Science.
- Towers Watson's (2013-2014) Global Benefits Attitude Survey.
- Towers Watson's (2017) *Benefits Attitudes Survey, The employee voice: more security, more flexibility, more choice*. Global Benefits Attitude Survey.
- Travers y Richardson, (1993). *Vivir decentemente: el bienestar material en Australia*. Universidad de California. Oxford University Press.
- Vásquez, L. V. (2018) *El bienestar laboral como ventaja competitiva en las organizaciones en Colombia – Una revisión documental*. UdeA, FCSH.
- Warr. P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. London: Lawrence Erlbaum Associates.