Identificación de los factores que influyen en la calidad de vida laboral en el caso del Centro Educativo Los Andes

Presentado por:

Lesly Paola Rodríguez Barbosa

Tutora:

Marcela Ortega Leal

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gestión Social Empresarial

Bogotá D. C. 2018

Tabla de contenido

Pág.

Introducción **8**

Capítulo I. Contextualización caso empresarial usado para la investigación **9**

1.1 Descripción de la empresa **9**

1.1.1 Misión 9

1.1.2 Visión 10

1.1.3 Política de calidad 10

1.1.4 Estructura Organizacional. 11

1.1.5 Ubicación geográfica. **11**

1.2 Contexto Organizacional en el sector de la Educación **12**

Capítulo II. Proceso de investigación **19**

2.1 Problema de investigación **19**

2.1.1 Planteamiento del problema de investigación 19

2.1.2 Pregunta de Investigación 24

2.2 Justificación **24**

2.3 Objetivos **26**

2.3.1 Objetivo General. **26**

2.3.2 Objetivo Específicos 26

2.4 Aspectos metodológicos **27**

2.4.1 Estilo de investigación 27

2.4.2 Enfoque de investigación 28

2.4.3 Temporalidad de la investigación 29

2.4.4 Procedimiento de investigación 30

2.4.5 Modo de investigación 30

2.4.6 Tipo de investigación 30

2.4.7 Aproximación de la investigación 31

2.4.8 Diseño de investigación 31

2.4.9 Método de investigación 32

2.4.10 Técnicas de investigación 33

2.4.11 Instrumentos de investigación 33

2.4.12 Instrumento 33

Capitulo III. Aspectos teóricos y conceptuales **35**
3.1 Antecedentes **35**
3.2 Marco teórico **37**
3.2.1 Estructura organizacional 37
3.2.2 El área de gestión humana en la estructura de las organizaciones 42
3.2.3 El concepto de gestión humana 48
3.2.4 Calidad de vida 52
3.2.5 Calidad de vida en el trabajo 56
3.2.6 Origen y desarrollo de la calidad de vida laboral 57
3.2.7 Factores de calidad de vida laboral 64
3.2.8 Métodos de evaluación de la calidad de vida laboral 66
3.2.9 Métodos Objetivos 67
3.2.10 Métodos subjetivos 74
3.2.11 Satisfacción laboral 81
3.2.12 Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad 93
3.3 Marco legal **99**
Capítulo IV. Resultados de instrumentos **105**
4.1 Variables de análisis **105**
4.2 Total de percepción del personal de acuerdo a las tres categorías de análisis **116**
4.3 Total de percepción del personal de acuerdo a las tres categorías de análisis **120**
Capítulo V. Conclusiones **204**
Capítulo VI. Recomendaciones **207**
Capítulo VII. Propuesta de intervención **211**
7**.1 Introducción** **212**
7.2 Contexto empresarial **213**
7.2.1 Misión 213
7.2.2 Visión 213
7.2.3 Política de calidad 214
7.3 Estructura Organizacional **215**
7.4 Ubicación geográfica **215**
7.5 Contexto organizacional en el sector de la educación **215**
7.6 Aportes del ejercicio de investigación **212**

7.7 Problema de intervención **219**
7.8 Objetivo general **219**
7.9 Objetivo especifico **219**
7.10 Metodología **233**
7.11 Cronograma **237**
7.12 Presupuesto 238
Referencias bibliografía **240**

Listas de Figuras

Pág.

Figura 1. Estructura organizacional del Centro Educativo los Andes. 11
Figura 2. Fenómeno de la motivación. 84
Figura 3. Fuente de sentimientos negativos y positivos. 85
Figura 4. Datos demográficos población CEA por género. 106
Figura 5. Datos demográficos población por ubicación por sedes del CEA. 106
Figura 6. Datos demográficos población por nivel educativo del CEA. 107
Figura 7. Datos demográficos población por edad del CEA. 109
Figura 8. Datos demográficos por experiencia profesional del personal del CEA 110
Figura 9. Datos demográficos por experiencia profesional del personal del CEA. 111
Figura 10. Datos demográficos por cargo del personal del CEA. 114
Figura 11. Datos demográficos por cargo del personal del CEA. 115
Figura 12. Percepción de fortalecimiento del equipo de Gestión Humana en las organizaciones. 116
Figura 13. Satisfacción laboral. 117
Figura 14. Condiciones de oportunidad y crecimiento. 119
Figura 15. Percepción del personal de acuerdo a las tres categorías de análisis. 120
Figura 16. Características de los equipos de trabajo de gestión humana. 122
Figura 17. Fortalezas de los equipos de gestión humana. 124
Figura 18. Fenómeno de la motivación. 126
Figura 19. El modelo de dos factores de Frederick Herzberg, factores higiénicos y motivacionales. 128
Figura 20. Creación de un equipo de trabajo de gestión humana. 130
Figura 21. Inversión en la creación de un equipo de trabajo gestión humana. 133
Figura 22. Permanencia y Fidelización del personal. 135
Figura 23. Planes de bienestar influyen en la motivación. 139
Figura 24. Actividades propuestas para el personal. 142
Figura 25. Cronogramas de actividades para los empleados. 144
Figura 26. Satisfacción laboral. 147

Figura 27. Percepción de ocupación de la satisfacción de los colaboradores. 149
Figura 28. Actividades acordes al perfil profesional. 151
Figura 29. Necesidades laborales se tienen en cuenta en la organización. 153
Figura 30. Celebraciones de fechas especiales de los colaboradores. 154
Figura 31. Participación en las celebraciones de la organización. 156
Figura 32. Los objetivos personales alcanzados se reconocen. 159
Figura 33. La entidad tiene en cuenta las iniciativas propias y de compañeros. 161
Figura 34. Actividades reconocidas. 163
Figura 35. Actividades que aportan a la motivación. 166
Figura 36. Actividades extracurriculares 168
Figura 37. Las actividades extracurriculares aportan a bajar los niveles de estrés. 170
Figura 38. Condiciones de oportunidad y crecimiento. 173
Figura 39. Programa de desarrollo y capacitación en la organización. 175
Figura 40. Habilidades se ajustan con las obligaciones del cargo. 177
Figura 41.Necesidad de mayor formación 178
Figura 42. Importancia de la capacitación del personal para las metas organizacionales 180
Figura 43. Evaluación y mejora continua. 181
Figura 44. Autonomía para realizar labores. 183
Figura 45. Satisfacción por los ingresos recibidos. 184
Figura 46. Estabilidad laboral en la organización. 186
Figura 47. Temor por perder el empleo y no poder encontrar otro igual. 188
Figura 48. Reconocido por la permanencia y antigüedad en la entidad. 190
Figura 49. Mejora en la calidad de vida respecto al trabajo 191
Figura 50. Aporte de la organización a los logros personales y profesionales. 193
Figura 51 Estructura Organizacional. 203
Figura 52. Metodología de la propuesta. 220
Figura 53. estructura organizacional del Centro educativo Andes. 221

Listas de Tablas

Pág.

Tabla 1. Instrumento aplicado. 33

Tabla 2. Matriz de necesidades vs satisfactores. 53

Tabla 3. Matriz de necesidades vs satisfactores. 54

Tabla 4. Tipos de definiciones de calidad de vida laboral I. 59

Tabla 5. Tipos de definiciones de calidad de vida laboral II. 60

Tabla 6. Aspectos normativos. 99

Tabla 7. Cronograma propuesta de intervención. 224

Tabla 8. Presupuesto de la propuesta. 225

Introducción

Esta investigación pretende acercarse a conocer los factores que influyen en la calidad de vida laboral-CVL[1], la satisfacción laboral y la oportunidad de crecimiento continuo y de seguridad; en este caso, de una organización educativa que evidencia la falta de formalización de un equipo de trabajo de gestión humana. Por ello, se contextualiza al lector sobre el papel fundamental que tiene este departamento en una organización para el cumplimiento de sus objetivos de forma que pueda aportar a esta y al personal trabajador.

La falta de formalización o ausencia de un departamento de gestión humana es uno de los factores de los cuales se intentará comprender la influencia que tiene en la CVL, pues esta dependencia aporta al logro de intereses organizacionales aumentando su productividad y eficiencia, permitiendo que permanezca en el tiempo. Es por esto que, los departamentos o equipos de trabajo de gestión humana representan un papel importante y se procurará conocer aquí, particularmente, la dinámica organizacional del Centro Educativo Los Andes-CEA[2], institución de carácter privada, que presta el servicio de educación en los niveles de preescolar, primaria y media técnica de niños, niñas y adolescentes de la localidad de Suba.

Asimismo, la satisfacción laboral se contempla en esta investigación como un aspecto asociado a la CVL, con la cual se pretende interpretar la percepción del personal trabajador de la organización en relación a su importancia, las relaciones laborales, participación y el reconocimiento.

[1] Calidad de vida laboral (CVL)
[2] Centro Educativo los Andes (CEA)

De igual forma, se considera como aspecto relevante la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad, analizando para este la formación, desarrollo y autonomía de la labor que desarrollan los trabajadores y la seguridad que perciben de la organización.

Finalmente, se presentarán los resultados del instrumento de evaluación y la propuesta de intervención de los aspectos que fueron nombrados con anterioridad.

Capítulo I. Contextualización caso empresarial usado para la investigación

El objetivo de este apartado es dar a conocer las características de la entidad que se escogió, como caso de estudio, para esta investigación académica (Centro Educativo Los Andes), rescatando los elementos que conforman la estructura organizacional. Adicionalmente, se realiza un análisis del sector en que se encuentra.

La plataforma estratégica organizacional de la entidad esta determinada por misión, visión, política de calidad. Se muestran también aquí algunos aspectos referidos a su ubicación geográfica, su estructura organizacional y su información general.

1.1 Descripción de la empresa

El Centro Educativo Los Andes es una institución de carácter privado fundada en el año de 1990; presta un servicio de educación en los niveles de preescolar, primaria y media técnica de niños, niñas y adolescentes. A continuación, se dará a conocer su direccionamiento estratégico por medio de la estructura organizacional, la política de calidad, la misión y visión:

1.1.1 Misión. El Centro Educativo Los Andes, es una institución educativa con procesos de formación en Educación Pre-escolar, Básica y Media Técnica, orientados al manejo y creación de empresas, desarrollando en los niños, niñas y jóvenes habilidades de liderazgo, comunicación y responsabilidad dentro de un marco de respeto, fundamentando sus procesos educativos en el fortalecimiento del idioma extranjero y la articulación con la formación técnica en administración de empresas, con el fin de lograr individuos competitivos y autónomos.

Con una intención de servicio a la comunidad, y con el ánimo de cumplir las expectativas de los padres y madres de familia, pretendemos brindar una educación con calidad, al compás de la exigencia un mundo en permanente cambio (Centro Educativo los Andes, s.f.).

1.1.2 Visión. El Centro Educativo Los Andes, proyecta ser hacia el año 2019, una institución educativa formadora de niños, niñas y jóvenes con un alto potencial para administrar y crear empresas, mediante el desarrollo del técnico en Administración, apoyado en las relaciones interinstitucionales y así desarrollar habilidades especiales de liderazgo y comunicación mediante habilidades de expresión en los idiomas de inglés creando una gran sensibilidad social.

Continuaremos siendo, una institución con un equipo humano y profesional cualificado, con1 recursos técnicos y tecnológicos acordes a las necesidades y exigencias del momento, que propicie el bienestar de los educandos, que cuente con la suficiente solidez económica y un sistema de gestión de calidad que garantice la excelencia en el servicio educativo y cumpla las expectativas de los padres y madres de familia, en beneficio de la sociedad (Centro Educativo los Andes, s.f.).

1.1.3 Política de calidad. Contar con un equipo humano y profesional calificado, que contribuya en el fortalecimiento del desempeño académico de la institución, desarrollando competencias desde las diferentes áreas, que promuevan la obtención de un nivel muy superior

(A+) en las pruebas SABER ONCE. Se busca mejorar el nivel de comunicación con los diferentes estamentos de la institución e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, con el propósito de satisfacer las expectativas de la comunidad educativa (Centro Educativo los Andes, s.f.).

1.1.4 Estructura Organizacional.

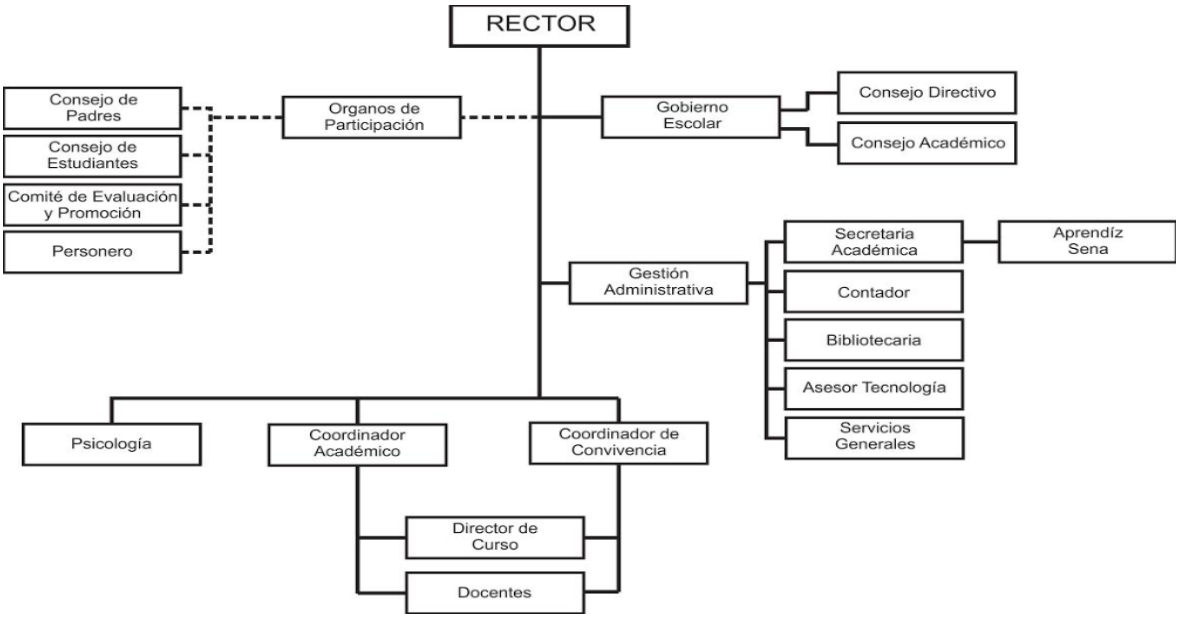

Figura 1. Estructura organizacional del Centro Educativo los Andes.
Fuente: (Centro Educativo los Andes s.f.).

1.1.5 Ubicación geográfica.

Sede: Almendro Cra. 114b #152f-03 Suba / Números de contacto 6925170 - 3107831730

Sede: Aures Cra. 104f #129f-10 Suba / Números de contacto 6882842

Horario: 6:45AM A 2:15 PM

Correo institucional: losandesalmendros@gmail.com

Página de internet: http://www.centroandesalmendros.edu.co/objetivos.html

Ciudad: Bogotá – Colombia.

1.2 Contexto Organizacional en el sector de la Educación

El sector educación preescolar, básica y media es uno de los más importantes para el desarrollo de conocimientos y habilidades de niños, niñas y adolescentes de Colombia; donde, además, aportan en gran medida los docentes y demás empleados de entidades educativas públicas y privadas, que con sus conocimientos y calidad prestan este servicio.

Dentro de este sector se encuentra el Centro Educativo Los Andes. Institución que evidencia en su organigrama la ausencia de un equipo de trabajo de gestión humana, y que a su vez en el Proyecto Educativo Institucional-PEI[3], refleja la construcción de perfiles laborales de los docentes como una actividad única de este departamento. Es importante rescatar que esta área, de gestión humana, en una organización además de desarrollar dicha actividad, es necesario que promueva la calidad de vida laboral del personal directivo, docente, administrativo y de servicios; así como también mitiga las necesidades, aumenta la satisfacción y aporta al crecimiento continuo y de seguridad del equipo de trabajo. Son estos los antecedentes con los cuales se da lugar para iniciar esta investigación académica.

El Centro Educativo Los Andes es una institución de carácter privado que cuenta con una estructura organizacional regida por el Ministerio de Educación, se encuentra ubicada en la localidad de Suba.

A continuación se presentan algunas características del sector o entorno dentro de las que se incluyen cifras de la población, caracterización del estrato económico, fuentes de información como libros, artículos e investigaciones para determinar un marco de antecedentes en el tema de calidad de vida laboral y satisfacción.

[3] Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El CEA se ubica en la localidad once de Suba; de acuerdo a la cifras de población, se evidencia que el 14.9% de la población habita en este sector. Localizada al noroccidente de la ciudad es una de las más pobladas con 1.200.000 habitantes, está conformada por 13 UPZ, 259 barrios según cifras de la (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016). De las 13 UPZ que tiene la localidad, las dos sedes se encuentran, una ubicada en las UPZ Suba (sede almendros) y la otra sede en la UPZ Rincón (sede Aures) tomado de la (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016).

Entre los aspectos de la educación que son relevantes en la localidad de Suba se presenta una Caracterización del Sector de la Educación, en la cual se compara entre el número de niños, niñas y adolescentes que están cursando desde preescolar, primaria, secundaria a nivel escolar media con una clasificación de estrato económico. Es así que, el estrato más representativo es el dos con porcentajes de 69.39% seguido del estrato tres con un 19,69%; luego, se encuentra el estrato cero con un porcentaje de 6,51% según cifras de la (Secretaria de Educación del Distrito, 2015).

Las cifras anteriormente nombradas, que determinan el estrato social de la población, pueden incidir en la inclusión a una entidad educativa privada o pública, a la que deben optar las familias de los niños, niñas y adolescentes de la localidad. En este caso los colegios del Estado han evidenciado una mayor concentración de número de personas en el aula, mitigando esta concentración de estudiantes, a través de la búsqueda de estrategias como lo son convenios con colegios privados, que en algunos casos, no abarcan la demanda de la población.

Es por esto que los colegios privados logran incluir una parte de la demanda, supliendo en la necesidad de planta física a los colegios públicos. Estos se han transformado en una opción para los padres de familia cuando escasean los cupos, pues dichas instituciones logran abarcar la

población en los estratos dos, tres, en adelante, quienes tienen posibilidades de enviar a sus hijos a entidades con costo de matrícula y pensiones mensuales.

Siendo así que el Centro Educativo Los Andes suba ofrece una cobertura de educación de calidad a la población de los barrios Aures y Almendros, aportando en temas de cobertura en un total de 800 cupos por año, contando en este periodo académico con 460 alumnos inscritos. Además, cuenta con docentes profesionales y normalistas, un equipo administrativo y equipo de orientación y apoyo. En la sede de Aures cuenta con 30 profesionales y en Almendros con 35, más dos profesionales que prestan apoyo en las dos sedes.

Luego de dar a conocer el entorno donde se encuentra ubicado el CEA y las características de este, es necesario relacionar el tema de calidad de vida laboral y satisfacción en cuanto al personal trabajador de entidades educativas. Para esto, se toman como referencia artículos e investigaciones que determinan un marco de antecedentes en el tema.

En relación con la calidad de vida laboral del personal que trabaja en entidades educativas y los factores que influyen en esta; a continuación, se retoma un artículo con el cual los docentes del sector público manifiestan su inconformidad con la calidad de vida laboral y los efectos que acarrean en su labor de educar.

Ciertamente una de las características del sector de la educación es que está constituido por docentes de carácter privado y formal. La diferencia de los sectores radica en que los docentes de educación privada los rige el código sustantivo del trabajo, en el cual las prestaciones, el modo de contratación y demás términos laborales son tenidos en cuenta a partir de este documento legal. Por otro lado, los docentes de carácter formal o público, los cuales han tenido un régimen

prestacional de salud y salarial especial, que ha cambiado con el pasar del tiempo, y que actualmente se regula por la Ley 91 de 1989 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1995).

A partir de esta diferenciación del sector docente, teniendo en cuenta los antecedentes de calidad de vida laboral, se hace referencia a un artículo del periódico El Mundo de Medellín, el cual relaciona las problemáticas actuales que enfrenta la labor docente en relación con la CVL. De acuerdo con el artículo "*Las condiciones laborales afectan la calidad de vida de los docentes en Colombia*" por Villa. D (2017) se presentan los puntos débiles y las condiciones laborales que promuevan la excelencia de su trabajo docente como la remuneración económica y la salud.

El pliego de peticiones que plantean los docentes del sector oficial ratifican la importancia de trabajar sobre: la política educativa, carrera docente, prestaciones, bienestar y garantías sindicales. Es así que el docente Carlos Arturo Soto Lombana, profesor y ex-decano de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia, considera que:

> Hay muchos factores que pareciera que no estuvieran relacionados con la calidad pero que tienen bastante impacto. Los estudios han arrojado que el logro escolar de los estudiantes está vinculado con las condiciones laborales de los profesores. Entonces profesores bien pagos, con un mejor sistema de salud, con buena capacitación, con un estatus social y con condiciones dignas de vida, repercuten en los logros de sus estudiantes. (Villa, D. 2017)

En concordancia con lo anterior, la CVL relaciona las condiciones laborales que la organización brinda al trabajador como una adecuada remuneración, mejoras en el sistema de salud, capacitación y planes de desarrollo, estatus social y condiciones de vida digna; y que se reflejan, en este caso, por medio del incumplimiento de estas para el sector oficial de la educación. Dando así como resultado, la movilización de los docentes por el reconocimiento de derechos y por unas

condiciones laborales adecuadas que permitan su labor profesional con mejores resultados. Esto también, se puede trasladar al ámbito de la docencia privada, pues las necesidades laborales pueden llegar a ser iguales a pesar que las condiciones de contratación sean diferentes y que finalmente repercuten en los resultados de los estudiantes.

Los temas analizados ampliamente en la literatura consultada son la evaluación de la calidad de vida de diferentes empresas donde existe el departamento de gestión humana. El tema de calidad de vida aborda amplios aspectos como lo son la satisfacción, las condiciones laborales, las relaciones laborales, tanto a nivel de dirección como entre equipos de trabajo y compañeros, relacionados a la remuneración, el desarrollo del personal y capacitación, asuntos que se desarrollan ampliamente en el apartado de antecedentes de la investigación.

Al conocer la importancia de los factores asociados CVL, se puede aportar a una estrategia desde la creación o fortalecimiento del departamento o equipo de trabajo de gestión humana. En el caso del Centro Educativo los Andes dando lugar a la satisfacción y oportunidad de crecimiento y seguridad desde la consecución de logros tanto para la organización como del personal.

Otro de los aspectos que se evidencian en la revisión de la literatura hace referencia a la necesidad de la creación de un departamento de recursos humanos y la importancia de este en una organización, como agente estratégico para la obtención de logros y como ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Lo que este estudio quiere aportar es identificar los factores que influyen en la calidad de vida laboral y satisfacción de los trabajadores.

Finalmente, el impacto que esta investigación proporciona se centra en el sector de la educación a nivel organizacional para los empleados de la educación privada o pública, identificando los

factores que aportan a la construcción de la calidad de vida laboral y los cuales visibilizarían el departamento, o equipo de trabajo de gestión humana, en el caso del Centro Educativo Los Andes ubicado en la localidad de Suba.

Capítulo II. Proceso de investigación

2.1 Problema de investigación

Identificar los factores que influyen en la calidad de vida laboral usando como referente el caso del Centro Educativo Los Andes.

2.1.1 Planteamiento del problema de investigación. El Centro Educativo Los Andes en su estructura organizacional no relaciona el departamento o equipo de trabajo de gestión humana; sin embargo, se presume la ejecución de actividades asociadas con este departamento por diferentes personas del equipo de trabajo, asumiendo roles ligados con estas funciones que pueden incidir en la sobre carga mental por adquirir actividades que no corresponden con el cargo y perfil profesional, afectando la calidad de vida y constituyendo un factor de riesgo psicosocial mentales[4] (Rubio, V, Díaz. R. García. M, 2010).

El asumir roles y actividades de un equipo de trabajo de gestión humana, adicionales a los competentes por una formación profesional y experticia, puede acarrear riesgos psicosociales mentales, que pueden afectar el bienestar, salud y rendimiento. Es por eso que nace la necesidad

[4] Según la definición dada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, los factores de riesgo psicosocial son las condiciones presentes en una situación laboral, directamente relacionadas con la organización. Instituto Nacional de seguridad e Higiene en el trabajo (2004) citado por (Rubio, V, Díaz. R. Garcia. M, 2010).

de mitigar los factores de riesgo entre los trabajadores del Centro Educativo Los Andes, siendo pertinente confiar a una persona el trabajo para que estructure y lidere este departamento.

La importancia del departamento o equipo de trabajo gestión humana que lidere estas actividades es que permite mediar entre la parte trabajadora y la compañía. Esto aporta a la consecución de objetivos, la satisfacción laboral, la oportunidad de crecimiento continuo y la seguridad, dando lugar a una CVL de los trabajadores, considerada como el eje central de la motivación.

Enfocar las actividades que tienen como objetivo el personal trabajador en un departamento o equipo de trabajo de gestión humana incrementa el rendimiento, ya que; primero, se promueve el conocimiento acerca de la institución y sus necesidades. Segundo, puede aportar en la selección, pues permite perfilar a los trabajadores para el desarrollo de su cargo, buscando su eficiencia y efectividad en las diferentes tareas, guiándolo y retroalimentándolo así mismo. Además, esta área logrará proporcionar satisfacción laboral desde el reconocimiento, siendo así un elemento de valor; de igual forma, generar fidelización y permanencia para que la entidad logre permanecer en el tiempo a través de variedad de incentivos, económicos y emocionales, desde los resultados en su labor motivándolo si requiere mejorar o llevándolo a la excelencia.

Las acciones en un departamento o equipo de trabajo de gestión humana, como se nombró anteriormente, pueden tener en cuenta factores que han de influir en la CVL e impulsar los objetivos organizacionales; sumándole, el considerar que el personal no solo lo apasiona la idea de adquirir dinero en su quehacer profesional, sino que también le importa ser reconocido por pertenecer a una entidad donde se promueve la mejora continua y la responsabilidad con sus trabajadores.

Identificar los factores que influyen en la CVL desde la satisfacción y la oportunidad de crecimiento continuo y de seguridad, podría aportar en los resultados organizacionales desde la efectividad y calidad, esto debido a que en la actualidad la entidad solo está cubriendo el 57.5% de su oferta académica. Es así que se evidencia que de los 800 cupos académicos ofertados por la institución para niños, niñas y adolescentes del sector, solo 460 son efectivos. Los agentes que posiblemente inciden en la baja demanda de estudiantes podrían ser:

La necesidad de fortalecer las campañas de marketing para atraer padres de familia en la inscripción de sus hijos al plantel educativo. Dando a conocer la innovación, como valor agregado, generado en los estudiantes a través de la formación; además, de la cercanía de otras instituciones en relación con las necesidades de la familia.

Otro de los indicadores que puede incidir en los resultados, es la ausencia de actividades que conciernen al departamento de gestión humana, que aporte a la gerencia, en relación con los trabajadores en temas de CVL. Como por ejemplo, satisfacción o con la estructuración de tareas de selección, inducción, contratación, desarrollo, formación, seguridad, participación, reconocimiento, trabajo en equipo, entre otras tantas que aportan a la rentabilidad del negocio y su permanencia en el tiempo desde la calidad de la formación.

También, es necesario revisar las evaluaciones del personal, validando las habilidades en referencia a la actuación profesional en el aula; así como, un seguimiento estructurado que aparte de evaluar, valore, cualifique y desarrolle las competencias laborales, lo se podría realizar desde la CVL.

Los procesos de contratación pueden aportar a la organización, esto con base en perfilar al personal de acuerdo con las necesidades de la organización. Además, consolidar esta labor en el manual de convivencia como se hace actualmente con el rol de docencia. De igual forma, los programas de capacitación pueden estar dirigidos a cualificar al docente con herramientas para detectar situaciones de abuso, maltrato o riesgo, que se puedan presentar en el entorno escolar y familiar en las obligaciones diarias del centro educativo.

Asimismo, la identificación de factores de CVL puede incentivar y satisfacer al personal desde la planeación de un plan de trabajo que mitigue los efectos negativos y refuerce los positivos. Por lo tanto, se tendría en cuenta que las actividades esporádicas pierden valor agregado por que no tienen un impacto desde las necesidades en su quehacer diario; adicionalmente, no se evidencia un plan de carrera de proyección laboral con posibilidades de promoción.

Por otro lado, se demuestra un análisis interno del centro educativo a través del modelo EFQM[5] que tiene como objetivo "*ayudar a las organizaciones (de cualquier tipo, tamaño, sector, etc.), a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento*" ((Narvarte, C. H. 2007, p. 86). Dicha observación se realizó por medio de un DOFA, con el cual se evaluó las variables: debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la institución, dando como resultado una autoevaluación de la entidad y mostrando que no cumplieron con su objetivo final de estar certificados.

[5] "Modelo EFQM fue creado por 14 empresas europeas quienes se percataron de que el aumento de la competitividad mundial amenazaba la posición europea en los mercados para dar respuesta a este hecho, decidieron crear Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (según sus siglas en ingles EFQM. Su misión ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida y sobresalgan por su excelencia como resultado crea el modelo EFQM de excelencia". (Narvarte, C. H. 2007, pág. 86).

Finalmente, se puede concluir que en el análisis del problema de investigación se evidencian diferentes aspectos por mejorar en la institución. Es así que se destaca la importancia de desarrollar el departamento de gestión humana, articulando la estrategia organizacional, su estructura y el PEI; igualmente, conocer la percepción de satisfacción laboral del personal, de la mano con las posibilidades de crecimiento continuo y oportunidad, como aspectos que influyen en la CVL.

2.1.2 Pregunta de Investigación.

¿Cómo mejorar el nivel de calidad de vida laboral y satisfacción de los trabajadores específicamente en el caso del Centro Educativo Los Andes?

2.2 Justificación

La educación es uno de los temas más importantes en Colombia, pues aporta al desarrollo del país buscando la competitividad y promoviendo el bienestar de las generaciones futuras. Esto se ve vinculado con la calidad de la formación y, por ende, el aporte profesional de los docentes y el personal que labora en las instituciones académicas, que se genera y está sujeto a las condiciones de CVL y la satisfacción laboral del personal.

De acuerdo con lo anterior, promover condiciones de CVL en los trabajadores se convierte en un elemento básico del éxito de la organización, el cual incluye gestionar en los trabajadores su desarrollo por medio de la formación profesional; así como, el cumplimiento de sus derechos laborales, prestacionales y de satisfacción de las necesidades, que se integran a la estrategia organizacional para asegurar su ejecución, según refiere Valle (2004) citado por Calderón, H. Naranjo, V. y Álvarez, G. (2010, p,7).

Es por esto que se retoma el artículo del periódico El Mundo de Medellín, "*Las condiciones laborales afectan la calidad de vida de los docentes en Colombia*" por Villa, D. (2017), que determina la importancia de los factores de la calidad de vida laboral y los efectos negativos que se presentan cuando no se tienen en cuenta. El artículo hace referencia a los puntos débiles y a las condiciones laborales que promueven la excelencia del docente; entre las cuales se encuentran: la política educativa, carrera docente, prestaciones, bienestar y garantías sindicales. Como explica el docente Carlos Arturo Soto Lombana, profesor y ex-decano de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia, quien considera que:

> "Hay muchos factores que pareciera que no estuvieran relacionados con la calidad pero que tienen bastante impacto. Los estudios han arrojado que el logro escolar de los estudiantes está vinculado con las condiciones laborales de los profesores. Entonces profesores bien pagos, con un mejor sistema de salud, con buena capacitación, con un estatus social y con condiciones dignas de vida, repercuten en los logros de sus estudiantes." (Villa, D. 2017).

En relación con lo anterior las condiciones de calidad de vida laboral que la organización brinda al trabajador como una adecuada remuneración, mejoras en el sistema de salud, capacitación y planes de desarrollo, estatus social y condiciones de vida digna, se reflejan en los resultados académicos. Es así que al desconocer su importancia, o incumplirlas, el trabajador pierde su motivación por la labor, esto se puede ver reflejado tanto en el sector oficial o privado de la educación; pues, las necesidades laborales pueden llegar a ser iguales a pesar de que las condiciones de contratación sean diferentes y que ,finalmente, repercuten en los resultados de los estudiantes.

Para el caso de la organización académica Centro Educativo Los Andes, tomada como objeto de estudio para esta investigación, se pretende conocer la importancia de los factores asociados

CVL, desde la invisibilidad o ausencia del equipo de trabajo de gestión humana, la satisfacción laboral y oportunidad de crecimiento continuo y seguridad. Esto con el fin de aportar a la población trabajadora: directivo, docente, administrativo y de servicios, dando lugar a la consecución de logros, tanto para la organización como para el personal, quienes también aportan conocimiento de la dinámica del trabajo y condiciones laborales de un centro educativo de nivel preescolar, básica y media-técnica. Asimismo, evidenciando el conjunto de necesidades, como son interpretadas y como se mitigan, para dar lugar a la satisfacción laboral de acuerdo a la teoría de Max-Neef, M. A., Elizalde, A.; y Hopenhayn, M. (1994).

De igual forma se propone esta investigación centrando el interés investigativo en identificar los factores que influyen en la CVL, en el caso de una organización educativa de Bogotá, Colombia, con el deseo de conocer y aportar a la relación entre el ser humano y la organización en el tema "economía, trabajo y sociedad" enmarcado en la línea de investigación "Dinámica del trabajo, innovación tecnológica, educaciones e institucionalidad laboral" de la Maestría en Gestión Social Empresarial, de la Universidad Externado de Colombia.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General.

Identificar y analizar cuáles son los factores que inciden en la calidad de vida laboral y la satisfacción de los trabajadores específicamente en el caso del Centro Educativo Los Andes.

2.3.2 Objetivo Específicos.

1. Analizar a nivel teórico, los factores que inciden en la calidad de vida laboral y satisfacción de los trabajadores específicamente en el caso del Centro Educativo Andes.

2. Implementar un instrumento de evaluación de los factores que inciden en la calidad de vida laboral y satisfacción de los trabajadores específicamente en el caso del Centro Educativo Andes.

3. Elaborar una propuesta de intervención desde de los factores que influyen de calidad de vida laboral y satisfacción de los trabajadores, específicamente en el caso del Centro Educativo Los Andes.
4. Analizar el impacto negativo que genera la ausencia de gestión humana en la CVL de los trabajadores.

2.4 Aspectos metodológicos

La descripción y desarrollo de la metodología, que aquí se presenta para el desarrollo de estos objetivos, se estructuró con base el documento "*Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación"* (Working Paper) en (Sanabria. R, 2016).

2.4.1 Estilo de investigación. La presente investigación se considera de estilo interpretativo porque interpreta la realidad del objeto de estudio de forma holística. Esto debido a que busca comprender un fenómeno de la realidad, donde existe una relación estrecha entre el investigador y el objeto de estudio para su comprensión, y que se usa para explicar cómo funciona. Asimismo,

permite concebir que las variables interactúan y, por último, que la investigación no se lleve a cabo de forma aislada de acuerdo a (Monteagudo, 2001, p.228).

En tal sentido, Lincoln y Guba (1985) citado por (Monteagudo, 2001, p.228) el paradigma interpretativo se caracteriza por cinco axiomas:

> (…) La naturaleza de la realidad frente al concepto positivista de la realidad como algo simple y fragmentable, el concepto de que las realidades son múltiples, holísticas y construida esto implica la renuncia al ideal positivista de la predicción y del control. El objetivo de la investigación pasaría a ser la comprensión de los fenómenos.

Es decir, el primer axioma busca por la comprensión y integración de la realidad la cual tiende a ser afectada por su entorno.

> La relación entre el investigador u observador y lo conocido, frente al concepto positivista del dualismo y la interpretación y de la independencia del investigador y el objeto investigado el concepto de la interacción y la influencia entre el sujeto cognoscente y lo conocido. Se postulan que son inseparables (Monteagudo, 2001, p.228).

En relación con el segundo axioma refleja la relación investigadora y el objeto de investigación lo cuales tienen una estrecha relación.

> La posibilidad de generalización. Frente a la aspiración positivista del desarrollo de un cuerpo nomotético de conocimientos bajo la forma de generalizaciones universalidades la aspiración de desarrollo de un cuerpo ideográfico de conocimientos capaz de describir el caso objeto de indagación (Monteagudo, 2001, p.228).

El tercer axioma refiere a la posibilidad de generalización, la cual es poco probable para este tipo de investigaciones por que busca interpretar la realidad no aportar una única forma de comprenderla.

> La posibilidad de nexos causales, frente a la suposición, positivista de que toda acción puede ser explicada como el resultado (es decir, el efecto) de una causa real que la precede en el tiempo, la suposición de que los fenómenos se encuentran en una situación de influencia

> mutua por lo que no resulta factible distinguir de causas y efectos (Monteagudo, 2001, p.228).

El cuarto axioma relaciona la causalidad que para una investigación interpretativa está dirigida a comprender la relación de influencia de un fenómeno o situación.

El papel de los valores en la investigación. Frente al planteamiento positivista de una investigación libre de valores, el planteamiento de que cualquier tipo de actividad investigadora está comprometida con los valores. En concreto, la investigación está fluida por a) el investigador b) el paradigma desde el que se trabaja c) La elección de la teoría sustantiva utilizada para guiar la recogida y el análisis de los datos y la interpretación de los resultados d) los valores que forman parte del contexto en el que se desarrolla el trabajo (…) (Monteagudo, 2001, p.229).

El último axioma relaciona el papel de los valores para una investigación de corte interpretativa, siendo necesario que los posea; primero, el investigador; el segundo el paradigma; el tercero la teoría para guiar los resultados; y por último, el contexto en el que está inmersa la investigación.

En consecuencia, estos cinco axiomas representan la forma en la cual esta investigación académica pretende interpretar, desde el análisis de los factores que influyen en la CVL, el aporte al fortalecimiento y estructuración de un equipo de trabajo de gestión humana.

2.4.2 Enfoque de investigación. Esta investigación se construye desde el enfoque cualitativo ya que permite comprender desde la vivencia del investigador la realidad social y cultural propia para la construcción del conocimiento.

> Asimismo, de acuerdo con (Roberto Hernández Sampieri) la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. (Hernández, S. Fernández, C. Baptista, L. 2010, p.364)

En relación con lo anterior, el enfoque cualitativo permite la construcción de conocimiento entre los seres humanos, ya que se da desde lo subjetivo, permitiendo comprender y profundizar el

contexto en el que se desarrolla la situación a estudiar, aportándole flexibilidad; de igual modo, permite ir de lo particular a lo general como lo nombra (Roberto Hernández Sampieri).

> Por su parte, también proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles o experiencias únicas, aporta un punto de vista "fresco, natural y holística" de los fenómenos, así como flexibilidad. (Hernández y Otros 2010, p. 17)

> De igual forma Hernández y Otros (2010) manifiesta que las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general, en estas investigaciones que llevan un proceso lógico y deductivo la postura del investigador es primordial para dar a conocer la importancia del tema, su preocupación se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Web, 1988). En (Hernández y Otros 2010, p.9).

Es decir, el papel del investigador es fundamental debido a que aporta riqueza a la construcción de conocimiento, permitiendo describir las situaciones, comprenderlas de forma holística y centrarse en las vivencias de los participantes, dándoles un papel relevante y dejando de lado la manipulación de la realidad como lo nombra.

Asimismo (Hernández y Otros 2010, p.9) retoma a (Patton, 1990) quien define los datos

> cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones, asimismo (Corbetta, 2003) en (Hernández y Otros 2010, p.9) permite evaluar el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.

Dicho en otro sentido, desarrollar una investigación cualitativa permite interpretar las acciones de las personas encontrándole un sentido, para ello usa diferentes técnicas que se pueden ajustar a los requerimientos de las situaciones entre ellas está la observación, las anotaciones, entre otras.

La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el

> entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente), puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo "visible", lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones,

> anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen, asimismo permite utilizar diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación. (Hernández y Otros 2010, p.10)

En ese sentido, la presente investigación se considera de estilo cualitativo, porque permite explorar, describir e interpretar, asimismo recopila información de vivencia de forma detallada, no se manipula la realidad y se centra en el entendimiento de los significados, a su vez es naturalísima con lo cual se intenta dar sentido a los fenómenos.

2.4.3 Temporalidad de la investigación. La presente investigación se considera de carácter transeccional o transversal porque la aplicación del instrumento se aplica en un determinado momento del tiempo.

> Según el autor Roberto Hernández Sampieri, los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. (Hernández y Otros 2010, p.151)

2.4.4 Procedimiento de investigación. Esta investigación se considera sintética porque pretende comprender e interpretar los fenómenos del comportamiento humano, en este caso, para una organización educativa.

Según Ruiz (2007) el objetivo principal del procedimiento de investigación sintético es:

> "Llegar a comprender la esencia, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad". (p.2)

2.4.5 Modo de investigación. La presente investigación se considera deductiva porque se pretende analizar de un tema general como la CVL, sus aspectos más particulares como lo son: el fortalecimiento de un equipo de gestión humana, la satisfacción laboral y oportunidad de crecimiento continuo y seguridad, tomando como referencia una organización educativa.

En este sentido, Bastar (2012) indica que:

> Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular. De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica a uno de estos individuos. (p.15).

2.4.6 Tipo de investigación. Esta investigación se considera de tipo descriptivo porque busca evidenciar los factores que inciden en la calidad de vida laboral en un grupo de personas, describiendo sus características midiendo y recogiendo información de forma independiente.

Retomando al autor Roberto Hernández Sampieri, señala que:

> Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los problemas de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se recaen, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández y Otros 2010, p.80)

2.4.7 Aproximación de la investigación. La presente investigación se considera de aproximación empírica porque para el caso organizacional se fundamenta en recoger información sobre la relación que existe entre los factores de CVL con las prácticas que llevan a cabo en la misma, revelando las relaciones y características.

En este aspecto Raúl Martínez Pérez indica que:

> Las aproximaciones empíricas de investigación su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensoperceptiva, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. para lo cual existen tres métodos empíricos que a continuación se relacionan: el método de observación científica, el método de medición y el método experimental; el primero el método de observación científica es un método universal permite conocer la realidad por medio de la sensopercepción debe usarse de forma consciente, planificada y objetiva, el segundo el método de medición se desarrolla con el objetivo de obtener información numérica acerca de la propiedad o cualidad del objeto para lo cual se apoya en procedimientos estadísticos, por último el método experimental en el cual se interviene directa o indirectamente del objeto de estudio (Martínez, Rodríguez 1999, p.4).

De acuerdo con la explicación que hace Martínez, Rodríguez (1999), se considera para esta investigación académica la aproximación empírica, ya que permite revelar características esenciales del objeto de estudio apoyando la construcción de conocimiento, especialmente con el método de medición por su propiedad de obtener información numérica, que para este caso se realizará a través de un instrumento tipo Likert.

Hernández y Otros (2010) en otras palabras, explican que la investigación no experimental no se propicia en espacios para modificar o interpretar las situaciones; estas se observan e identifican naturalmente sin cambiar intencionalmente la realidad del objeto de estudio.

2.4.8 Diseño de investigación. La presente investigación se considera de diseño no experimental porque no se manipulan las variables o aspectos, más bien, se observan los comportamientos en el contexto organizacional ya que los fenómenos se dan sin interferencia del investigador.

El diseño de investigación no experimental según Hernández y Otros (2010) podría definirse como:

> La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos, no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. (Hernández y Otros 2010, p.149)

Es decir, de acuerdo con Hernández y Otros (2010), en la investigación no experimental no se propician espacios para modificar las situaciones que están dadas, estas se observan e identifican naturalmente sin cambiar intencionalmente la realidad del objeto ha estudiar.

2.4.9 Método de investigación. La presente investigación usa el método de estudio de caso, tomando como objeto de investigación una entidad educativa. El fenómeno que se presenta es actual, en el cual se relaciona son los factores que inciden en la CVL.

A continuación, se retoma a Sandoval (1996) quien cita a Robert Yin (1984) para definir el método de estudio caso como:

> una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse.
>
> En virtud de la definición anterior, es necesario precisar que la investigación de estudios de caso puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos. El caso en estudio puede ser una cultura, una sociedad, una comunidad, una subcultura, una organización, un grupo o fenómenos tales como creencias, prácticas o interacciones, así como cualquier aspecto de la existencia humana. (Sandoval, 1996, p.91).

En otras palabras el estudio de caso permite tomar una situación de la vida real para desarrollar conocimiento, como en este caso, que se toma como referente una organización educativa.

2.4.10 Técnicas de investigación. La presente investigación usa como técnica la encuesta porque:

> Según González, Calleja, López, Padrino, & Puebla, (2009), son útiles para describir y predecir un fenómeno y también son eficientes para obtener un primer contacto con la realidad a investigar, asimismo, permite recoger información mediante la formulación de preguntas a los sujetos, de igual forma pretende hacer estimaciones de las conclusiones a la población de referencia a partir de los resultados obtenidos de la muestra. (González, Calleja, López, Padrino, y Puebla, 2009 p.1).

Por lo que para esta investigación se pretende tomar como referencia la información proporcionada por afirmaciones dirigidas al personal trabajador acerca de los factores que inciden en la CVL, satisfacción y oportunidad de crecimiento continuo y seguridad.

2.4.11 Instrumentos de investigación. La presente investigación usa como instrumento de investigación el cuestionario porque:

> Según (García, Alfaro, Hernández, y Molina, 2006, p.3) la información se puede recoger en variables que se clasifican en categorías, una de ellas y la cual se usó para esta investigación es la denomina nominal ya que usa información cualitativa como (sexo, grupo sanguíneo, etc.) la cual permite recoger datos que caracterizan a la población objeto de esta investigación la cual puede ser cuantitativa o cualitativa.
>
> De igual forma en (García, Alfaro, Hernández, y Molina, 2006, pag.3) se refiere al cuestionario como un proceso estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie de preguntas. Uno de los tipos de cuestionario es el cuestionario auto-administrado el cual se aplica a un grupo de personas con presencia del entrevistador, como ventajas presenta la garantía de anonimato de los sujetos y menor coste que la entrevista personal. De igual forma el cuestionario puede contener preguntas de tipo cerrado las que se especifican de antemano las posibles respuestas o alternativas, las cuales pueden comprender en una escala tipo Likert que permiten ser analizadas estadísticamente, esta escala es de rangos sumativos comprende varias frases que expresan una opinión, grado de acuerdo o desacuerdo sobre un tema.

Para el caso de esta investigación se pretende evaluar la percepción de un grupo de personas con el fin de identificar los factores que inciden en la calidad de vida laboral en una organización

de tipo académica. El cuestionario fue auto-administrado y contiene un apartado de datos nominales y tres variables; la primera, relaciona afirmaciones acerca del diseño del departamento de gestión humana; la segunda, presenta afirmaciones de satisfacción laboral y la última refiere afirmaciones de la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad en una escala tipo Likert con afirmaciones con selección de acuerdo, algo de acuerdo, algo de desacuerdo y desacuerdo.

2.4.12 Instrumento.

Tabla 1. Instrumento aplicado.

Cordial saludo

Este cuestionario tiene como objeto aportar a una investigación académica con el fin de obtener el titulo de Magister en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia, por lo que su participación a través de la respuesta al cuestionario es anónima y se garantizarse la confidencialidad de los datos.

Forma de diligenciar el instrumento

- Los datos demográficos deben diligenciarse de forma clara en el espacio asignado a cada pregunta, |
- Los aspectos a evaluar del instrumentos están construidos para conocer su opinión y percepción en cinco tipos de respuesta que son: (De acuerdo, algo de acuerdo, en desacuerdo).
- Se parte de la honestidad en su respuesta al diligenciar este cuestionario.
- En caso de surgir alguna inquietud acerca del documento solicite apoyo de la persona que proporciona el instrumento.

Datos demográficos					
Género	M:____ F:____	Edad Marque con una (X)	18-25 años:_____ 26-36 años :_____ 37-47 años:_____ 48-59 años:_____ 60 años en adelante:____	Nivel académico Marque con una (X)	Normalista:_____ Técnico:_____ Profesional:_____ Profesional con posgrado:_____ Otro:_____
Sede	Andes:____ Almendros:_____	Años de experiencia profesional Marque con una (X)	1-5:____ 6-10:____ 11-25:____ 26 en adelante:_____	Tiempo laborado con la entidad Marque con una (X)	Menos de un año:____ Entre 1- 4: ____ Entre 5-10:____ Entre 11-25:____ Entre 26-31:____
Cargo Marque con una (X)	Director(a):_____ Coordinador(a):_____ Contador(a):_____ Profesor(a):_____	Psicólogo(a):_____ Secretario(a):_____ Servicios generales:_____ Otro cual:_____		Tipo de contrato Marque con una (X)	Prestación de servicios:_____ Contrato termino fijo:_____ Contrato termino indefinido:_____ Obra y labor:_____ Otro cual:_____

	Aspectos a evaluar Marque con una (X)	De acuerdo 1	Algo de acuerdo 2	Algo de desacuerdo 4	En desacuerdo 5
1	Siento que es importante un equipo de trabajo de gestión humana en las organizaciones				
2	Una de las características de los equipos de trabajo de gestión humana es lograr los objetivos organizacionales				
3	Considero que una de las fortalezas de los equipos de gestión humana es motivar al personal				
4	Considero que la creación de un equipo de trabajo de gestión humana es un tema a evaluar en la organización				
5	Considero que la inversión en la creación de un equipo de trabajo gestión humana aportaría a la calidad de vida de los colaboradores				

Fuente: Elaboración propia

	Aspectos a evaluar Marque con una (X)	De acuerdo 1	Algo de acuerdo 2	Algo de desacuerdo 4	En desacuerdo 5
6	Siento que los equipos de trabajo de gestión humana se encargan de la permanencia y fidelización del personal				
7	Considero que los planes de bienestar influyen en mi motivación para permanecer en la organización				
8	Las actividades propuestas para el personal aportan a la calidad de vida laboral				
9	Existen cronogramas de actividades para los empleados donde la organización dispone de espacio, tiempo y presupuesto				
10	Considero que la satisfacción laboral es importante				
11	Percibo que la organización se ocupa de la satisfacción de los colaboradores				
12	Considero que las actividades que realizo son acordes a mi perfil profesional				
13	Siento que las necesidades laborales se tienen en cuenta en la organización				
14	Es satisfactorio que la organización tenga en cuenta las celebraciones de fechas especiales de los colaboradores				
15	Participo en las celebraciones que actualmente se realizan tanto de la organización como de los colaboradores				
16	Siento que los objetivos personales alcanzados se reconocen				
17	Considero que la entidad tiene en cuenta las iniciativas propias y de compañeros				
18	Considero que las actividades laborales que se realizan en equipo todos apoyan y son reconocidas				
19	Considero que las actividades que en la actualidad se realizan para los colaboradores aportan a la motivación				
20	Considero que la organización efectúa actividades extracurriculares con frecuencia aportan a la integración del equipo de trabajo				
21	Siento que las actividades extracurriculares aportan a bajar los niveles de estrés				
22	He recibido inducción para desarrollar mis funciones				
23	Cuento con un programa de desarrollo y capacitación en la organización				
24	Siento que mis habilidades se ajustan con las obligaciones que tengo a cargo				
25	Necesito mas formación para afrontar mis obligaciones				
26	Creo que la capacitación del personal es importante para el desarrollo de metas organizacionales				
27	Siento que la evaluación promueve la mejora continua				
28	Soy autónomo para realizar mis labores				
29	Me siento satisfecho con los ingresos percibidos por mi labor				
30	Me siento seguro y considero que la organización aporta estabilidad laboral				
31	Siento temor por perder mi empleo y no poder encontrar otro igual				
32	Soy reconocido por la permanencia y antigüedad en la entidad				
33	Cuento con posibilidades de mejorar mi calidad de vida con base en mi trabajo				
34	Creo que la organización ha aportado a mis logros personales y profesionales				

Fuente: Elaboración propia

Capitulo III. Aspectos teóricos y conceptuales

3.1 Antecedentes

El objetivo principal es dar a conocer los trabajos adelantados sobre el tema de la calidad de vida laboral-CVL- con algún tipo de vínculo en el tema del departamento de gestión humana, en organizaciones educativas, que fueron consultados como marco de referencia en la elaboración de esta investigación académica.

A continuación, se hace una relación de diferentes trabajos con el objetivo que persiguen:

En primer lugar se retoma el artículo que identifica y evalúa los factores de la calidad de vida laboral, denominado "*Las condiciones laborales afectan la calidad de vida de los docentes en Colombia*" por (Villa, D. 2017), así como la designada "*Calidad de vida de docentes en Chile*" por (Miño, 2016), como también la "*Evaluación de la calidad de vida laboral en la comunidad docente del Colegio Minuto de Dios"* de (González, Jiménez y Linares, 2012). Asimismo, en el entorno

empresarial se evalúa la CVL en organizaciones con departamentos de gestión humana e investigaciones que aportan a la creación de este departamento que se relaciona con el tema a investigar.

Dando inicio a los antecedentes, se retoma un artículo del periódico El Mundo de Medellín, el cual relaciona las problemáticas actuales que enfrenta la labor docente en relación con la CVL según el artículo "*Las condiciones laborales afectan la calidad de vida de los docentes en Colombia*" por Villa, D. (2017). En este se hace referencia a las inadecuadas condiciones laborales que presenta el sector de la educación y las exigencias que reclama el sector para promover la excelencia de su trabajo docente entre las cuales se encuentran la política educativa, carrera docente, prestaciones, bienestar y garantías sindicales.

En relación con lo anterior la CVL vincula las condiciones laborales que la organización brinda al trabajador como una adecuada remuneración, mejoras en el sistema de salud, capacitación y planes de desarrollo, estatus social y condiciones de vida digna, lo que se refleja, en este caso, por medio del incumplimiento de estas para el sector oficial de la educación. Esto a su vez se puede trasladar al ámbito de la docencia privada, pues las necesidades laborales pueden llegar a ser iguales a pesar de que los términos de contratación sean diferentes y que finalmente repercuten en los resultados de los estudiantes.

El documento denominado *"la Calidad de vida de docentes en Chile*" por (Miño, 2016), investiga los docentes de educación básica y media con el objetivo de determinar el nivel de CVL, analizando la realidad del trabajo que desempeñan frente a la caracterización socio-demográfica de esta población. Con una muestra de 380 participantes, que arrojó como resultado una percepción de apoyo directivo y motivación intrínseca adecuada, los resultados evidenciaron una alta carga de

trabajo, manifestando falta de tiempo para la vida personal, cantidad de trabajo, estrés, prisa y agobios, baja satisfacción con el sueldo y dificultad para desconectarse al acabar la jornada de trabajo.

Desde el aporte de (Miño, 2016), esta investigación propone trabajar fortaleciendo el apoyo que los docentes reciben del personal directivo, como una estrategia que puede potenciar sus resultados. El desafío es lograr establecer una remuneración equitativa, logrando condiciones de trabajo adecuadas, en las cuales los docentes puedan equilibrar su vida laboral y personal sin tener que recurrir a otra fuente de ingresos, lo que tendría como consecuencia disfrutar de menos tiempo personal.

De igual forma se retoma el documento *"Evaluación de la calidad de vida laboral en la comunidad docente del Colegio Minuto de Dios"* de (González Jiménez y Linares, 2012), en la que se desarrolla una evaluación de clima organizacional con las siguientes variables: dimensión institucional, posibilidad de creatividad e iniciativa, reconocimiento, grupo de trabajo, dimensión sobre sus jefes y superiores, condiciones de trabajo y recursos, oportunidad de carrera y desarrollo profesional, remuneración, comunicación, percepción docente del clima laboral que como resultado obtuvo una calificación sobresaliente para satisfacción laboral, y recomendaciones relacionadas con las condiciones de trabajo, remuneración y oportunidad de carrera y desarrollo profesional.

En esta investigación es conveniente resaltar que la satisfacción laboral obtuvo una calificación alta para la dimensión institucional; por lo que se puede analizar, que la organización educativa a través de su estrategia construye sentido de pertenencia de modo que por trabajar se encuentra la remuneración oportuna de carrera y desarrollo profesional.

Otra de las investigaciones que aporta a los antecedentes de este trabajo es la titulada *"Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictores de la intención de permanencia"* de (Flórez, Madero 2012), que consiste en identificar los factores predictores de comportamiento no deseados como son rotación, ausentismo, reducción de motivación y productividad que afectan el desempeño de la organización, en el caso de una institución de educación superior en el cual se identifican las variables que predicen la intención de permanencia. El hallazgo más importante de este trabajo es el sentido de pertenencia del personal que incide en la estabilidad y continuidad, mostrando que la buena imagen y prestigio, generan compromiso y da lugar a un alto grado de orgullo, por otro lado considera importante trabajar en la equidad salarial para no afectar los resultados obtenidos.

Otra de las investigaciones relacionadas con la CVL es la denominada "*Intervención de los factores que afectan la calidad de vida laboral en los empleados de Eterna S.A y estrategias de intervención para el mejoramiento de los factores más críticos"* (Triviño, 2012). Esta investigación fue elaborada por estudiantes de la Universidad Externado, en el año 2012, analizando esencialmente la percepción de los empleados con respecto a la CVL identificando los factores que afectan el clima organizacional de los empleados de Eterna S.A. definiendo tanto las política de bienestar social, como el plan de intervención, con el fin de generar condiciones de vida y de trabajo favorables para impactar en el desarrollo del personal y el crecimiento empresarial. Como resultado que obtuvo la propuesta, se evidencia la necesidad de planificar los cambios organizacionales en cuanto a tecnología, estructura y procesos, una calificación favorable en cuanto a la comunicación en los equipos de trabajo, tanto horizontal como vertical. (Triviño, 2012).

En la revisión documental se encontró también la propuesta de intervención en calidad de vida laboral en una empresa del sector salud titulada "*Propuesta de intervención en CVL en una empresa del sector salud a partir de la evaluación del clima organizacional*" en la cual se realiza el diseño de programas de bienestar por medio del análisis de las necesidades en el año 2012 (Flórez y Chavarro, 2012). Esta investigación tomo como variables el sentido de pertenecía, la cual obtuvo una puntuación alta evidenciando la lealtad con la organización; la comunicación gerencial con resultados positivos; ambiente social de trabajo que se considera positiva ya que la organización promueve un ambiente laboral saludable; sin embargo, la puntuación menos favorable la obtuvo la variable de remuneración y beneficios, posiblemente por que los trabajadores no perciben un equilibrio entre la retribución y las funciones laborales.

Otra de las investigaciones consultadas propone desarrollar el área de recursos humanos debido a que se encuentra en una fase inicial, donde las funciones son realizadas de forma operativa. Este trabajo pretendió aportar a las condiciones de CVL por medio de la implementación del departamento de gestión humana con las actividades de selección, desvinculación, formación y capacitación, evaluación de desempeño, inducción y entrenamiento, bienestar y responsabilidad social este documento se titula *"bienestar laboral Coopcentral"*. Se desarrolló en el año 2013 en la Especialización de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia (Rojas, 2013).

Se puede concluir en este apartado que la CVL en el sector educativo se ha investigado integrando una visión amplia de factores que inciden en el trabajo, tanto positiva como negativamente, entre los trabajos académicos y artículos revisados se tomó de referencia los

documentos de (Villa, D. 2017), (Miño, 2016), (González, Jiménez y Linares, 2012), (Flórez, Madero 2012) (Triviño, 2012), (Flórez y Chavarro, 2012) y (Rojas, 2013).

A modo de resumen se puede decir, entonces, que la CVL evidencia los factores negativos, que pueden llegar a afectar el desarrollo de las actividades impactando en los resultados de los trabajadores. Es así que desde una visión positiva, se puede decir que es un componente fundamental generar acciones alineadas a la estrategia para impactar en el sentido de pertenencia y reputación de la organización; por otro lado, para mejorar las condiciones laborales que aportan a la satisfacción dando lugar a la calidad y efectividad del trabajo y por último no se pueden desconocer las características propias de la organización y del personal trabajador para desarrollar las acciones de mejora.

Finalmente, esta investigación académica tiene como propósito identificar los factores que inciden en la CVL, analizando la satisfacción del personal, la ausencia del departamento de gestión humana y la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad por medio de la percepción del personal, información obtenida con base en una encuesta tipo Likert. De acuerdo a lo anterior, el desarrollo de este trabajo puede aportar a la construcción de conocimiento de entidades que deseen fortalecer o crear un departamento o equipo de trabajo de gestión humana incidiendo en los factores críticos.

3.2 Marco teórico

Con el fin de contextualizar al lector frente a esta investigación se abordarán las bases teóricas en relación con los temas de estructura organizacional, calidad de vida laboral, satisfacción laboral y gestión humana, ahondando en las definiciones y factores.

3.2.1 Estructura organizacional. Para comprender el contexto organizacional que rodea al tema a trabajar se cita a Cantón (2003) y a Marín (2011).

Cantón (2003) en el artículo *"La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones"* hace referencia a la estructura organizacional de un centro educativo como isomorfa, ya que dependen en gran medida de las influencias externas, las cuales se denominan: la coerción, el mimetismo y las normas.

> "De acuerdo con lo anterior la adaptación a las exigencias del entorno determinará la estructura organizativa, a lo que se llama isomorfismo institucional" (Fernández, 1999) citado por (Cantón, 2003, p. 4).
>
> A su vez, Cantón (2003) describe que el isomorfismo o adaptación de la organización educativa al entorno se puede conseguir de tres maneras: mediante la coerción, el mimetismo y las normas. Tenemos isomorfismo coercitivo cuando una organización debe adoptar medidas como consecuencia de las presiones formales o informales ejercidas por otras organizaciones de las que depende (La Administración Educativa, por ejemplo, etc.). El mimético es el resultado de imitar a las organizaciones con éxito; y el normativo se refiere a la aplicación de normas compartidas por diferentes organizaciones (p. 4).

De acuerdo con Cantón (2003), las organizaciones educativas se ven obligadas a cumplir la normatividad, políticas del cuidado y protección de niños, niñas y adolescentes; además, de los ministerios que exigen el cumplimiento de condiciones especiales para su funcionamiento como el PEI entre otras.

Luego se da paso a detallar los aportes de Marín (2011) quien desarrolla, integra y trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol en el artículo "*La estructura organizacional y sus parámetros de diseño: Análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*", así:

> La teoría clásica de Fayol denomina tres niveles organizacionales clásicos: estratégico, funcional y operativo, Mintzberg citado por Marín (2011) integra a esto la idea de que las tareas deben coordinarse a través de un esquema de división del trabajo. Este esquema de división del trabajo se caracteriza por poseer mecanismos de coordinación como lo son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización de procesos, obtención de resultados, normas y habilidades. (Marín, 2011, p. 49).

Asimismo, Marín (2011) toma la teoría de la contingencia estructural con el fin de investigar las organizaciones, describiendo y poniendo en evidencia las características básicas que permiten su funcionamiento, relación y estrategia.

Esta teoría de la contingencia estructural muestra que no existe una única forma de determinar la estructura organizacional. Es decir, le ha dado prioridad a comprender y explicar la forma en la cual se describe la división del trabajo, su coordinación e integración, evidenciando un conjunto de variables que muestran la coordinación de un grupo de personas que son controladas y estandarizadas, logrando predecir sus resultados.

A su vez, a las organizaciones se les otorgan dos variables que determinan características internas y la forma en la cual se organizan, denominadas las Estructurales y de Estructuración.

Las estructurales representan las cualidades físicas de una organización tamaño, ámbito y la estructuración refiere a las políticas y actividades para controlar y prescribir el comportamiento del individuo (Marín, 2011).

Marín (2011) habla de las organizaciones como una estructura encargada de cumplir un fin específico en el cual influye su diseño organizacional. Este diseño organizacional propone cinco variables:

- *Primera*: la diferenciación que es la forma como se divide el trabajo.

- *Segunda*: variable de Integración es el control del trabajo que está dividido en funciones.
- *Tercera*: dispersión Funcional por Sub-unidades Homogéneas de Actividad lo que traduce la división del trabajo de acuerdo con el cargo y funciones.
- *Cuarta*: diferenciación Vertical conocida como jerarquía de la compañía.
- *Quinta:* diferenciación Espacial refiere a la ubicación de un colaborador en un puesto de trabajo Marín, (2011).

A su vez Marín (2011) quien cita Henry Mintzberg (1984) propone que hay un esquema de tareas coordinadas que poseen una supervisión directa, validan la adaptación mutua y coordinación; por otro lado, pone los fundamentos del flujo organizacional de las cuales se disciernen los diferentes parámetros del diseño organizacional. Estos parámetros son:

- Diseño de puesto, especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento.
- Diseño de la superestructura departamentalización y tramo de autoridad
- Diseño de vínculos laterales planificación y control
- Dispositivos de enlace diseño de la toma de decisiones centralización y descentralización (Marín, 2011).

Este autor también nombra las configuraciones estructurales, que son estructura simple, burocracia mecánica y profesional.

Este análisis se inicia con el enfoque clásico de la administración de Fayol. Las estructuras organizacionales describen las organizaciones como un sistema de actividades ejecutadas donde se estandarizan, implementan y controlan las funciones que va a realizar un trabajador. Esta teoría se concentra en optimizar el tiempo a través de la coordinación de procesos para alcanzar la mayor producción dejando de lado el papel importante del trabajador.

En consecuencia, Mintzberg integra la teoría de Fayol de la división del trabajo concentrando su interés en la explicación de la estructura empresarial a través de la efectividad de los resultados desde la clasificación y organización de la misma, es así que a continuación se analizan estas dos teorías en una organización educativa y en este caso el Centro Educativo Los Andes.

Según el enfoque clásico de la administración de Fayol, tomado de Marín (2011), se puede aseverar que en una organización dedicada a la enseñanza esta teoría no se presenta exactamente según lo expuesto por el autor. Esto se debe a que los docentes en la organización, dentro de sus funciones laborales, tienen como guía de trabajo o programa académico el PEI, diseñado de acuerdo con el nivel de escolaridad ;y por tanto, tienen autonomía de transmitir sus lecciones a los alumnos de acuerdo con su experticia. Es así que, se asemeja mas a lo expuesto por Cantón (2003) en lo referido al isomorfismo institucional, ya que el PEI es un instrumento propuesto por el Ministerio de Educación Nacional.

Siguiendo a Marín (2011), quien cita a Henry Mintzberg, en el caso de la estructura organizacional del Centro Educativo Los Andes –CEA-, se puede afirmar que existe una gran diferencia organizacional con este planteamiento porque su función depende de cuatro componentes esenciales:

- *Primero*: partes interesadas como consejo de padres, consejo educativo, comité de evaluación y promoción, personero;
- *Segundo*: gobierno escolar, consejo directivo y académico;
- *Tercero*: gestión administrativa.
- *Cuarto*: psicología, coordinador académico, coordinador convivencia, desprendiéndose de estas dos últimas los directores de curso y docentes.

De acuerdo con la teoría de la contingencia estructural, se podría decir que el centro educativo analizado posee una estructura propia, constituida por dos sedes de acuerdo con su estructuración, es decir, tiene misión y valores organizacionales; sin embargo, carece de certificaciones a nivel de calidad.

También, podemos identificar de acuerdo a Marín (2011) su diseño organizacional a través de tres de sus variables; la primera la diferenciación, reflejándose en esta organización a través de la división de trabajo iniciando con rectoría, el departamento administrativo, coordinaciones académicas, de convivencia y psicología.

La segunda de las variables tiene como función determinar el diseño organizacional, en Marín (2011) es la variable de integración, vista desde el colegio como el control del trabajo determinado por la rectoría y que divide por funciones en cada departamento.

La tercera variable de diseño organizacional que se identifica en Marín (2011) en el Centro Educativo Los Andes, es la Dispersión Funcional por sub-unidades homogéneas de actividad, en la cual se puede relacionar una división del trabajo reflejado en el organigrama con la división de cargos: iniciando con la rectoría y desprendiendo, en los órganos de participación, gobierno escolar, seguido de la gestión administrativa, en tercer nivel coordinación de convivencia y académico, en cuarto nivel, directores de cursos y en último nivel los docentes.

Con relación Marín (2011) la cuarta variable que podemos encontrar en la entidad es la diferenciación vertical que se ejerce en una jerarquía desde la rectoría a todas las dependencias.

En último lugar, la diferenciación espacial descrita Marín (2011) para el caso del CEA determina la ubicación de los trabajadores en su puesto de trabajo con un total de 67; dos personas

que realizan actividades para las dos sedes; 30 trabajadores en la sede Aures y 35 en la sede Almendros los cuales cuentan con iguales condiciones de horarios.

A través del análisis de la estructura organizacional y las variables expuestas por Marín (2011), que determinan el diseño organizacional, podemos analizar que el CEA es una estructura piramidal con dos dependencias a nivel funcional y dos dependencias de asesoría y evaluación, que son gobierno escolar y los organismos de participación, constituidas por estudiantes y padres al ser los clientes externos de la entidad.

Se concluye entonces, de acuerdo con Marín (2011), que la teoría de Fayol integrada por Henry Mintzberg aporta información de la estructura organizacional en la que el ser humano cumple una función de alcanzar los objetivos organizacionales recibiendo un beneficio económico por su trabajo, dejando de lado su calidad de vida, intereses, necesidades y motivaciones, para lo cual más adelante se desarrolla la teoría de Max-Neef, M. A., Elizalde, A.; y Hopenhayn, M. (1994), y su importancia para esta investigación académica.

3.2.2 El área de gestión humana en la estructura de las organizaciones. A continuación, se trabaja el tema referido al departamento de gestión humana como parte del marco de referencia para el desarrollo de la investigación. Esta sesión se inicia con los antecedentes históricos que determinaron las etapas por las cuáles atravesó el departamento o equipos de trabajo de gestión humana en las organizaciones.

A su vez se retoman los aportes realizados por (Chiavenato, *El capital humano en las organizaciones: administración de recursos humanos*, 2007) en relación con la sección de gestión

humana, que recoge los antecedentes acerca del proceso de crecimiento que ha atravesado esta área, de acuerdo con la forma en que se interpreta.

Esta interpretación se inicia considerando que este departamento de gestión humana es el encargado de mediar entre las organizaciones y el personal, con el propósito de lograr los objetivos de la entidad según (Chiavenato, 2007).

Su inicio se da en el siglo XX como consecuencia del impacto de la revolución industrial. Surgió con el nombre de relaciones industriales, como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas con el fin de minimizar los conflictos por los objetivos de cada una de las partes de acuerdo con Chiavenato (2007). Con el paso del tiempo, hacia 1950, el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente, por administración de personal este nombre se determina por la administración a partir de la legislación laboral. Luego de esto, el papel importante del departamento para lograr el éxito organizacional llevó a que se replanteara su nombre, dando lugar al nombre de recursos humanos, por el fundamental papel en el logro de los desafíos organizacionales en (Chiavenato, 2007).

Hacia 1970 se renombró con el concepto de administración de recursos humanos, nombre que terminaría siendo entendido como un medio para invalidar la importancia del empleado, considerándolo como un agente pasivo o un recurso productivo cuyas actividades deben ser planeadas y controladas. Creado bajo el principio de que las personas deben ser administradas por la organización o por una red central como lo refiere (Chiavenato, 2007).

Las características del tercer milenio los visualiza como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativas, de decisión, de habilidades y de competencias y no

solo de capacidades manuales. Chiavenato (2007) propone dar el nombre de administración de personas para resaltar la administración con los individuos como socios.

Según la descripción que realiza Chiavenato (2007), en su nacimiento en el siglo XX y sus cambios hasta el día de hoy, se ha hecho necesario definir la concepción de un área o departamento con el objeto de cumplir los logros organizacionales mientras contempla las propuestas e iniciativas de los trabajadores.

En síntesis, Chiavenato (2007), realiza una clasificación de los nombres que con el trascurso del tiempo fue adquiriendo el departamento de gestión humana. A inicios del siglo se le nombra como Relaciones Industriales, en 1950 pasa a ser Administración de Personal, luego en 1970 Recursos Humanos y por último, Administración de recursos Humanos en 1970. Chiavenato realiza la propuesta de llamarla Administración de personas, en su libro publicado en el 2007. Sin embargo, más adelante se retoma el texto de (Calderón, H. Naranjo, V. y Álvarez, G. 2010), *"Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del arte* " que propone el concepto moderno de este departamento como Gestión Humana el cual se usará para el desarrollo de esta investigación ya que se concibe con un enfoque que trasciende los procesos propios de la administración del personal, y se transforma en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, para que de manera holística apunten al cumplimiento de los objetivos organizaciones mediante el soporte a las estrategias empresariales y el desarrollo de las personas (Calderón, H. Naranjo, V. y Álvarez, G. 2010).

No obstante, tanto su nombre como su funcionamiento, se generó debido a la revolución industrial y la presión por parte de los obreros para cambiar la forma en que la industria concebía su papel en las organizaciones y el reconocimiento de unos mínimos legales conforme a las trasformaciones de este sector, lo que dio lugar a la visualización del trabajador. Por consiguiente, esto llevó a la creación de un departamento u oficina dedicada a la negociación entre los empleados y las empresas, que más adelante apropiaron herramientas para la consecución de los objetivos de las dos partes.

Seguido de esta revisión de los antecedentes del departamento de gestión humana, se considera la definición que toma (Calderón, H. Naranjo, V. y Álvarez, G. 2010) de Beer (1997), quien propone que esta área cumple cuatro funciones importantes, que con el pasar del tiempo se han tenido que ajustar por las transformaciones, al interior de la oficina de gestión humana, las cuales son: la ejecución de actividades y prácticas de administración de personal, el impacto en el logro de objetivos organizacionales y la construcción de la ventaja competitiva sostenida.

Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas a fin de convertirse en generadoras de valor para su compañía (Boston Consulting Group, 2008) citado por (Calderón y otros, 2010, p.11).

De acuerdo con (Calderón y otros, 2010) el caso de una organización en la que la visualización del departamento u equipo de trabajo de gestión humana es poca o no se cuente con la intervención profesional y, por lo tanto, no se implementen las estrategias de cambio, consecución de objetivos y el desarrollo de logros, serán evidentes sus resultados pues se tendrá baja ejecución de actividades. Esto conllevará a un mínimo impacto, falta de ventajas competitivas, se eternizarán las actividades desarticuladas a la estrategia y necesidades, aumentando los papeleos

administrativos y finalmente negándose a la posibilidad de obtener un crecimiento en la organización.

Asimismo, la ausencia o falta de visualización del departamento de gestión humana afecta las relaciones laborales porque desde allí es donde se dan las mediaciones con los trabajadores afectando los derechos laborales debido a que se pueden llegar a desconocer y vulnerar, como también afectar la proyección de logros de los trabajadores concordando con (Calderón y otros, 2010)

Según Calderón y otros (2010), todo esto requiere de inversión en esta área. Según compañía la Price Waterhouse (2002), citado por Calderón y otros (2010), se deben considera los efectos positivos que tiene sobre los resultados organizacionales o productivos el invertir en recursos humanos. Además. Según Calderón (2008), citado por Calderón y otros (2010), los resultados obtenidos en el estudio realizado en empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, determinaron que las áreas de gestión humana, sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: en proyección organizacional (orientación estratégica), en gestión del cambio, en infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), en liderazgo en las personas y responsabilidad social. Es así que una organización próspera se puede caracterizar como aquella en la que se otorgan recursos para los departamentos o equipos de trabajo de gestión humana, que serán retribuidos en ganancias a mediano plazo a través de estas dimensiones que determina la compañía la Price Waterhouse.

Asimismo Calderón y otros (2010), hacen una relación de las características de las prácticas de recursos humanos en las empresas colombianas, enfocados en una descripción de estas actividades,

iniciando con el proceso de reclutamiento de personal, seguido de formación y capacitación, planes de carrera y valoración del personal.

La primera práctica que se describe, la cual pertenece al departamento de gestión humana, es la de selección de personal. Esta se caracteriza debido al número de personas, las grandes compañías según criterios socioculturales y técnicos (desde el reclutamiento hasta la vinculación), mientras que en las pymes la referenciación y entrevistas son las más utilizadas. (Calderón y otros 2010, p.36).

En el caso del Centro Educativo Los Andes el proceso de selección de personal lo realiza la directora de la institución a partir de sus conocimientos y experiencia, y su capacidad para considerar al personal idóneo para desarrollar ya sea las actividades de docencia, administrativas u operativas.

Las características de la capacitación o formación se centran en la implementación de modelos de gestión por competencias que trascienden la visión independiente del desarrollo de las prácticas aisladas y poco congruentes con el desarrollo estratégico, evidente en las grandes empresas, pero poco visible en las pequeñas. De igual forma los planes de carrera desarrollados para facilitar la promoción interna cada vez pierden sentido en la forma tradicional como se concibieron, por cuanto a cambiado el concepto de empleo por empleabilidad y el concepto de oficio se ha sustituido por el de asignaciones laborales temporales, señala esta práctica como clave en la gestión humana. Por estas razones, posiblemente en la medida en que las organizaciones se aplanan las posibilidades de promoción personal disminuyen, o que llevaría a que tomaran fuerza otras formas del desarrollo de talento asociadas a la gestión de carreras (Calderón y otros, 2010)

La falta de visualización de las actividades del departamento de gestión humana ha impedido resultados en el tiempo, pues el desarrollo de prácticas desarticuladas como la capacitación que aportan al desarrollo estratégico se pierden, sumando la ausencia de planes de carrera que son la realidad de esta institución académica.

La valoración del personal es un tema a evaluar para determinar la existencia de satisfacción alta o moderada con la eficacia de los procesos de evaluación. Este hecho puede explicarse porque en muchas empresas se realiza de manera informal, se tiende a orientar más a la búsqueda de problemas y dificultades, y raramente a la búsqueda de fortalezas y potenciales (Calderón y otros, 2010).

En el caso de la valoración del personal no existen datos que evidencian satisfacción o insatisfacción, la falta de evaluación de las actividades puede considerarse como un punto a favor para los trabajadores; sin embargo, en el caso CEA la evaluación se realiza por parte de estudiantes y padres de familia. Es por ello que de esta evaluación y del concepto de la directora se determina la permanencia en la entidad.

Los sistemas de compensación están lidiando con nuevas formas de remunerar el talento humano, en este contexto, el sistema retributivo se presenta con un grado de desarrollo incipiente. De acuerdo con Calderón, Montes y Tobón (2004), citado por (Calderón, 2010) tiende a ser una práctica de las primordiales para generar compromiso y motivación en la organización, y de que en sistemas más desarrollados está asociada al rendimiento o la consecución de metas (Calderón y otros, 2010).

De acuerdo con lo anterior la compensación está limitada a un salario fijo, el cual se rige por la normatividad del Código Sustantivo del Trabajo de acuerdo al tipo de contrato y la modalidad, ya sea directa o por prestación de servicios que son las que se presentan en el CEA.

Además de esto, se hace referencia a otros aspectos que se están convirtiendo en responsabilidad de las áreas de gestión humana, entre otras, gestión del cambio considerándose esencial en el rediseño organizacional y de procesos, implementación de tecnología así como en procesos de fusión y venta; Gestión por competencias para mejorar el desempeño del personal y desarrollar comportamientos excelentes; Cultura organizacional se asocia con los valores, creencias e identidad; desvinculación laboral, gerencia de procesos gestión del conocimiento y el aprendizaje; responsabilidad social como una competencia del departamento por determinar los costos sociales en la sociedad y la rendición de cuentas con los mismos, conciliación vida-trabajo como un equilibrio de la vida laboral y personal a través de los salarios emocionales y la flexibilidad laboral que con las reformas de 1990 produjeron reducción en la regulación del trabajo (Calderón y otros, 2010).

En el caso del CEA, la normatividad Colombiana determina diferentes medidas de acuerdo al tipo de contrato del personal. En esta institución se presentan dos modalidades, una de ellas es prestación de servicios y la otra es directa por la empresa; de acuerdo al tipo de contrato existen condiciones mínimas en las cuales se reconocen los derechos de los empleados, como contribución al sistema de pensión, salud, administradora de riesgos profesionales-ARL- prima legal y auxilio de trasporte. Por lo que de acuerdo con el código sustantivo de trabajo las compensaciones o reconocimientos adicionales son a voluntad de la entidad.

Por lo tanto, al no distinguir un departamento de gestión humana en las organizaciones se puede ver afectada la motivación, orientación de objetivos y el incumplimiento de responsabilidades tanto de los colaboradores como de la empresa.

3.2.3 El concepto de gestión humana. Luego de realizar esta revisión de los antecedentes, y el impacto que ha tenido el departamento de gestión humana, se rescatan algunos conceptos asociados a la gestión humana y se relaciona en este apartado debido a su importancia en el problema de estudio. Se hace referencia a la identificación de los factores que influyen en la calidad de vida laboral desde la satisfacción, la creación del departamento o equipo de trabajo de gestión humana y la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad en el caso del CEA.

Con base en lo anterior se rescatan tres definiciones dadas de recursos humanos, seguido de su importancia como visión estratégica en las organizaciones; luego, se da a conocer el concepto de recursos humanos en el cumplimiento de objetivos entendidos para lograr la motivación y desarrollo de personal y por último, se establece el papel de recursos humanos como asesoría y orientación en el aseguramiento y cumplimiento de funciones compartidas desde la estructura organizacional.

Por consiguiente, se iniciará mencionando las definiciones encontradas en referencia a la Gestión del Talento Humano; en primer lugar, se cita la definición de Chiavenato (2008), donde plantea tres significados:

El término RH o administración de recursos humanos tiene tres significados:

Los RH como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir, como elemento que presta servicios en el terrero del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones etc.

Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y salud en el trabajo.

Los RH como profesión. Son profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etc. (Chiavenato, 2008, p.40)

Otra de las definiciones que rescatamos para RH, posee una visión estratégica de la organización y promueve la calidad desde la experiencia del cliente a través de un servicio prestado:

> Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes invierten en las personas que los atienden y les sirven y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización (Chiavenato, 2008, p.42).
>
> Asimismo los RH, se definen como un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como características más relevantes, a diferencia de los planteamientos anteriores, el reconocimiento, que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de la ventaja competitiva sostenible para la misma" (Amnstrog, 2008), citado por (Chiavenato, 2008, p.42).

De acuerdo con el autor citado anteriormente, los objetivos que pretende la gestión del talento humano como enfoque estratégico es crear motivación, orientación y aseguramiento, a su vez se manifiestan los diferentes nombres que este departamento ha tenido de acuerdo con el enfoque a saber:

La gestión de talento de personal o de recursos humanos es un enfoque estratégico que persigue los siguientes objetivos:

- Conseguir motivar y desarrollar los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y para mantener en ella un clima que propicie la cooperación y el compromiso de la empresa como conjunto.
- Orientar a la mejor utilización de la capacidad de los trabajadores.
- Asegurar que la empresa cumpla con sus responsabilidades legales con todos sus trabajadores con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social (Calderón y otros, 2010).

En (Chiavenato, 2008, p.21), los términos de gestión de talento humano, manejos de los recursos humanos y gestión de los recursos han venido reemplazando los términos de administración de personal, manejo de personal y relaciones industriales en cuanto presentan enfoques estratégicos y van más allá de la descripción de los procesos involucrados en el manejo del personal dentro de la organización.

En relación a lo que expresa (Chiavenato, 2008) la gestión del talento humano tiene diferentes formas de interpretarse. La primera interpretación que se da es la de función de staff, en la cual es indispensable el contacto con el personal, da inicio con los procesos de reclutamiento, selección y formación equilibrando la relación organización-trabajador.

La segunda interpretación se considera como un conjunto de prácticas en la cual el departamento de gestión humano direcciona el reclutamiento selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y salud en el trabajo, según (Chiavenato, 2008).

La tercera interpretación según (Chiavenato, 2008) es vista como una profesión que conoce, analiza y actúa en actividades tales como reclutamiento, la selección, la formación, la

remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo y cumplimiento de las prestaciones entre otras.

La cuarta interpretación desde (Chiavenato, 2008) es la gestión del talento humano como agente movilizador del personal con el fin de crear una estrategia competitiva frente a los factores externos e internos que puedan afectar a la organización, haciendo por ende que se cumplan los objetivos estratégicos.

La quinta y última interpretación de acuerdo (Chiavenato, 2008) se orienta a actuar frente a las necesidades del trabajador para aportar condiciones de calidad de vida generando un compromiso que potencie sus resultados organizacionales a través del reconocimiento de sus conocimientos y habilidades que logre la perdurabilidad y trascendencia de la organización.

Asimismo, los departamentos de gestión de humana son los que puede movilizar al personal con el fin de crear una estrategia de ventaja frente a los factores externos e internos que puedan afectar a la organización. Es así que logran que se cumpla la misión y propósito de la compañía, ya que solo el personal es quien conoce y pueden mejorar sus funciones.

3.2.4 Calidad de vida. En este apartado se darán a conocer los planteamientos de Max-Neef, M. A., Elizalde, A.; y Hopenhayn, M. (1994), a través de su teoría de desarrollo a escala humana, donde determinan como las necesidades del ser humano pueden constituir condiciones de calidad de vida, además de esta, en el análisis de resultado se retoman las siguientes teorías: la teoría clásica, la teoría de las necesidades jerarquizadas de Abraham Maslow, la Formula de Víctor Vroom, el modelo de Porter y Lawder, las necesidades básicas de McClellan y el modelo de dos factores de Frederick Herzberg.

En la teoría expuesta por Max-Neef y Otros (1994), se da a conocer la manera cómo las necesidades humanas aportan a la construcción de calidad de vida y a la comprensión del ser humano con los ámbitos y facetas que le permiten desarrollarse.

Esta teoría se orienta en gran medida a comprender qué se considera por calidad de vida y a su vez, estudiar e interpretar los fenómenos sociales y económicos de América latina, mostrando cómo se desarrolla la escala humana a partir de sus necesidades, este modelo puede ser de utilidad para los departamentos de gestión de humano para orientar su labor profesional, identificando las motivaciones de sus colaboradores.

A continuación se da lugar a expresar el concepto de calidad de vida y sus características:

La calidad de vida depende de las posibilidades que tienen las personas para satisfacer sus necesidades humanas fundamentales. Estas necesidades deben entenderse como un sistema en la que las mismas se interrelacionan e interactúan, son finitas, pocas y clasificables, son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos, lo que cambia a través del tiempo es la manera o los medios utilizados para su satisfacción.

Son varias las características del proceso de satisfacción de las necesidades y se establecen como simultaneas, complementarias y compensaciones; además, se divide en dos variables: la primera referida a las necesidades existenciales (ser, tener, hacer) y la segunda referida a las necesidades axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad). Como se evidencia en el cuadro que a continuación se relaciona (Max-Neef, y otros, 1994).

Tabla 2. Matriz de necesidades vs satisfactores.

cuadro 1 Matriz de necesidades vs satisfacción				
Necesidades según categorias existenciales / Necesidades según categorias axiológicas	Ser	Tener	hacer	Estar
Subsistencia	1	2	3	4
	salud fisica salud mental equilibrio solidaridad humor adaptabilidad	Alimentación abrigo trabajo	alimentar procrear descansar trabajar	entorno vital entorno social
Protección	5	6	7	8
	cuidado adaptabilidad autonomia equilibrio solidaridad	sistema de seguros ahorro seguridad social sistema de salud legislaciones derecho familias trabajo	cooperar prevenir planificar cuidar defender	contorno vital contorno social morada
Afecto	9	10	11	12
	autoestima solidaridad respeto tolerancia generosidad receptividad pasión asombro voluntad sensualidad humor	Amistades Pareja Familia animales domésticos Plantas Jardines	hacer el amor acariciar expresar emociones compartir cuidar cultivar apreciar	Privacidad intimidad hogar espacios de encuentro
Entendimiento	13	14	15	16
	conciencia critica receptividad curiosidad asombro disciplina intuición racionalidad	Literatura maestros métodos politicas educacionales politicas comunicaciones	investigar estudiar experimentar aduar analizar meditar interpretar	ámbitos de interacción formativa escuela universidades academias agrupaciones comunidades familia
participación	17	18	19	20
	adaptabilidad receptividad solidaridad disposición convicción entrega respeto pasión humor	Derechos responsabilidades obligaciones atribuciones trabajo	afiliarse cooperar proponer compartir discrepancia acatar dialogar acordar opinar	ámbitos de interacción participativa cooperativa asociaciones iglesias comunidades vecindarios familia

Fuente: Tomada de (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 1994).

Tabla 3. Matriz de necesidades vs satisfactores.

desarrollo y necesidades humanas				
Necesidades según categorías existenciales / Necesidades según categorías axiológicas	Ser	Tener	hacer	Estar
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 espacio de encuentro tiempo libre ambientes paisajes
creación	25 pasión voluntad intuición imaginación audacia racionalidad autonomía inventiva curiosidad	26 Habilidades destrezas métodos trabajo	27 trabajar inventar construir idear componer diseñar interpretar	28 ámbitos de producción y retroalimentación talleres agrupaciones audiencias espacios de expresión libertad temporal
identidad	29 pertenencia coherencia diferencia autoestima asertividad	30 Símbolos lenguaje hábitos costumbres grupos de referencia sexualidad valores normas roles memoria histórica trabajo	31 comprometerse integrarse confundirse definirse conocerse reconocerse actualizarse crecer	32 entornos de cotidianeidad ámbitos de pertenencia etapas madurativas

Fuente: Tomada de (Max-Neef, y Otros 1994)

La grafica tomada de (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 1994), relacionada con anterioridad muestra los aspectos a satisfacer del ser humano. Cabe resaltar que para la categoría existencial ser, hacer tener y estar, es el ser humano es quien las experimenta y hace que la teoría sea visible de acuerdo con sus vivencias. Al encontrarse satisfechas es cuando se puede decir que existe un desarrollo de la calidad de vida.

En el caso de la categoría axiológica[6], que parte de la filosofía de los valores, se interpreta que lo que le da sentido a la vida del ser y tiene valor para él no es tangible, por lo tanto, no proveniente de un intercambio económico, pero si permite comprenderlo.

Seguido de la clasificación de necesidades se desprende un subgrupo que representa los satisfactores. Es decir, los que se pueden construir en una relación extrínseca con las diferentes necesidades. De esta clasificación se puede mencionar por ejemplo que la alimentación y abrigo se consideran satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia según (Max-Neef y otros, 1994).).

A su vez los aspectos que definen una cultura es la elección de los satisfactores de las necesidades humanas fundamentales de un individuo, cada necesidad puede saciarse en niveles diferentes y con distintas intensidades; sin embargo, se satisfacen en tres contextos:

- En relación con uno mismo, (Eigenwelt);
- En relación con el grupo social (Mitwelt);
- En relación con el medio ambiente (Un welt).

La calidad e intensidad tanto de los niveles como los contextos dependerá del tiempo, lugar y circunstancias (Max-Neef y otros, 1994).

En conclusión, cada sistema económico, social y político adopta diferentes estilos para la satisfacción de las mismas necesidades humanas fundamentales, en cada sistema estas se satisfacen o no se satisfacen, a través de la generación o no generación de diferentes tipos de satisfactores.

6 Real Academia Española. (2001), Axiología es definida como la filosofía de los valores, proviene de (axios) y se define como algo que tiene valor, (lógicas) de logie-logia cuerpos de conocimiento.

Desde esta propuesta de escala de desarrollo se puede interpretar que dichas necesidades se manifiestan en diferentes contextos sociales como: el familiar, educativo, laboral entre otros a partir de la interrelación con el sujeto.

En el ámbito laboral las necesidades axiológicas y existenciales pueden ser tenidas en cuenta por el departamento de gestión humana, para ejecutar las estrategias de calidad de vida laboral, desarrollando satisfactores de necesidades que crean estabilidad, motivación y participación.

Del mismo modo, la Matriz de necesidades vs satisfactores que desarrolla (Max-Neef y otros, 1994) consolida el estudio para comprender los aspectos existenciales y axiológicos que se entrelazan. Es así que, forman un concepto del actuar de los seres humanos haciendo conciencia de los excesos que ofrece el mundo de consumo para generar carencias.

3.2.5 Calidad de vida en el trabajo. Una vez realizada una revisión teórica de los temas: estructura organizacional, área de gestión humana, el concepto de gestión del talento humano y el de calidad de vida, aquí se da lugar al tema Calidad de Vida Laboral[7] (CVL).

Con esto se pretende determinar los factores que inciden en CVL de los trabajadores, específicamente en el caso del CEA. Por lo tanto, se toman los conceptos más relevantes con el fin de interpretar su importancia en esta organización.

La calidad de vida laboral es el resultado de las acciones pensadas por el departamento de gestión humano, dentro de una estructura organizacional, que permite que se obtengan resultados para las dos partes.

7 Calidad de Vida Laboral abreviatura (CVL)

3.2.6 Origen y desarrollo de la calidad de vida laboral. El tema que aquí se presenta se trabaja fundamentalmente a partir del trabajo Gil-Monte, (2014).

De acuerdo con Gil-Monte (2014) se habla del nacimiento de este movimiento de la CVL que surge en la década de los años 70 del siglo pasado, con la idea de humanizar los lugares de trabajo. Sus bases se fundamentan en dos aproximaciones al estudio de las organizaciones y de las conductas de los individuos en contextos laborales:

- El enfoque socio técnico, cuyos principios se concretaron en el movimiento de la Democracia Industrial en los países escandinavos tomado de Gil-Monte, (2014).

- La teoría de los sistemas socio-técnicos pretende el desarrollo de sistemas de trabajo, donde los aspectos técnicos y los sociales se integran y se favorecen mutuamente. Se pretende atender a las necesidades de los trabajadores, diseñando puestos de trabajo, que favorezcan la satisfacción laboral, el desarrollo personal, y el aprendizaje del trabajador, al tiempo que se producen mejoras en aspectos organizacionales como la productividad y la eficiencia, en relación con Gil-Monte, (2014).

- Los principios del desarrollo organizacional que surgen en Estados Unidos. Sus acciones se dirigían a potenciar el desarrollo humano mediante el fomento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales; el avance tecnológico condujo a modificar las actividades para incidir en la eficacia y las demandas exteriores, como también la adecuación de la estructura organizacional a los miembros que la integra. Gil-Monte, (2014).

Esta aproximación teórica a los antecedentes del término CVL se da a conocer en tres postulados, los cuales plantean la necesidad de cambio de los entornos laborales en los 70. El primero y segundo dan a conocer cómo los movimientos de la democracia industrial buscan promover prácticas hacia la mejora de las condiciones laborales obteniendo rentabilidad y

eficiencia para la compañía a través del enfoque socio técnico; el tercero, se concentra en generar participación por parte de los trabajadores a partir del desarrollo organizacional de E.U.

Seguido de los antecedentes de la CVL se retoma el concepto que expone Granados (2011), quien realiza una aproximación al tema exponiendo:

> CVL representa el grado en el que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización, la CVL implica un constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico, social y físico, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares". (Granados, 2011, p. 218).

Isabel Granados refiere cómo puede abordar la CVL desde dos perspectivas teóricas y hace un análisis de diferentes factores en las interacciones entre la organización y el personal.

La calidad de vida entorno del trabajo y la perspectiva de calidad de vida psicológica y los objetivos que persiguen se diferencian; primero, por el entorno al trabajo en la mejora de la calidad de vida mediante el logro de intereses organizacionales, analizando la organización como un conjunto o sistema de subsistemas que lo integran a alcanzar la mayor productividad y eficacia; Segundo, la calidad de vida psicológica se enfoca en el trabajador ya que desarrolla un microanálisis de los factores del trabajo en las que se ve relacionado directamente el individuo, como satisfacción de la salud y bienestar, anteponiendo los intereses individuales a los de la organización (Granados, 2011).

A continuación, Granados (2011) expone los factores determinantes de CVL para identificar en las organizaciones, los cuales son:

- Factores antecedentes objetivos realidad o situación laboral del trabajador
- Factores antecedentes subjetivos adaptación subjetiva a la situación laboral por parte del trabajador
- Factores consecuentes objetivos ajuste del trabajador al puesto de trabajo
- Factores consecuentes subjetivos experiencia propia en referencia a la estructura interna (Granados, 2011).

Del mismo modo, se retoman definiciones del artículo de Granados y Pedro Gil Monte sobre la calidad de vida laboral en un lapso de 1975 a 2014. (ver tabla tipos de definiciones de calidad de vida laboral) (Granados, 2011).

Tabla 4. Tipos de definiciones de calidad de vida laboral I.

Tipos de definiciones de calidad de vida laboral
Katzell, Yankelovich, Fein Or Naty y Nash (1975) "...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".
Suttle (1977) "grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización".
Nadler y Lawler (1983) "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".
Delamotte y Takezawa (1984) "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".
Turcotte (1986) "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".
Sun (1988) "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"

Fuente: Calidad de vida laboral: Historia dimensiones y beneficios. (Granados, 2011. Pág. 217)

Tabla 5. Tipos de definiciones de calidad de vida laboral II.

Tipos de definiciones de calidad de vida laboral
Fernández y Giménez (1988) "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"
Robbins (1989) 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"
Munduate (1993) "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"
Heskett et al. (1994) La calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL"
De la Poza (1998) "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"
Fernández Ríos (1999) "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"
Lau (2000) "Se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal"

Fuente: Calidad de vida laboral: Historia dimensiones y beneficios. (Granados, 2011. Pág. 217)

A su vez estas definiciones de CVL de diferentes autores, en un lapso de tiempo de 39 años, son recopiladas de forma secuencial por Granados y Gil Montes con el fin de evidenciar los cambios y aportes en las organizaciones.

Desde la interpretación de estos autores, citados por Granados (2011), es posible concluir que la CVL representa las dinámicas organizacionales en las cuales el trabajador puede crear un futuro

que satisfaga sus necesidades y como resultado obtenga motivación. Además, que logre eficacia en su labor profesional a través de la participación en el quehacer diario y en la solución de problemas como en la toma decisiones en su puesto de trabajo, teniendo la libertad de ser dinámico para posibilitar la creación de estrategias de innovación y creatividad.

Con la CVL las organizaciones han pasado de interpretarse como un sistema de control de actividades a introducir procesos que permiten estrategias de cambio, con la cual la formación y reconocimiento de habilidades de cada trabajador aporta de forma valiosa a su proceso dándole autonomía y responsabilidad. La empresa se vuelve atractiva con un agradable ambiente laboral donde el trabajo en equipo potencie los resultados, anulando la competencia entre empleados.

Asimismo se retoma la definición de CVL de Gil Monte, esta reúne diferentes definiciones iniciando con la de Richard Walton.

Gil-Monte (2014) considera que la CVL es un concepto multidimensional, por lo que existe cierta dificultad para elaborar una definición consensuada. En la actualidad se manejan diferentes definiciones; con frecuencia, estas destacan que se trata de un proceso. En ocasiones se hace referencia a (un proceso para humanizar el lugar de trabajo), (Walton, 1973), tomado de Gil-Monte (2014), o (un proceso a través del que la organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros, implicándoles en las decisiones que afectan a su quehacer), (Guest, 1979) citado por Gil-Monte (2014). En ocasiones incluso se llega a considerar como un proceso que implica una negociación entre los directivos y los sindicatos según Maccoby (1984), citado en Gil-Monte (2014).

Hay que señalar que la CVL permite concluir que existe una serie de términos, características y dimensiones que se repiten con mucha frecuencia; entre ellos, hay dos que destacan la participación de los trabajadores y la satisfacción laboral; por su parte, la participación en la toma de decisiones es uno de los aspectos que aparecen con más frecuencia en la literatura al definir (Gil-Monte y Cardona, 2008), Gil-Monte (2014).

Gil-Monte (2014) destaca cómo el concepto de CVL tiende a ser multidimensional, pues considera que las diferentes ideas dan prioridad a los términos participación y satisfacción. Hay que hacer notar que el Ministerio de Trabajo y Asunto Sociales (MTAS, 2005) citado por Gil-Monte (2014), del Gobierno de España, se relaciona en el siguiente párrafo, debido a que rescata estos dos términos como importantes.

Para la MTAS, (2005) citado por Gil-Monte (2014), la CVL hace referencia a las actitudes y valores hacia el trabajo, así como a la satisfacción con el mismo. Es así que brinda información relativa a la división, organización, comunicación, participación en el trabajo, recoge opiniones sobre el tiempo de trabajo, recolecta la información sobre la seguridad en la labor, la negociación colectiva y hace una valoración de la formación laboral y la promoción en el trabajo Gil-Monte (2014).

Desde esta perspectiva, cuando hablamos de CVL, nos estamos refiriendo a una filosofía de la gestión organizacional, que puede ser fruto de una negociación entre colectivos o resultado de las prácticas de gestión en la organización. Su meta principal reside en humanizar el lugar de ocupación, mejorando las condiciones laborales y las relaciones humanas. Con ello se busca aumentar la satisfacción laboral del empleado, su motivación de continuar en el puesto, su autoestima y realización personal, así como la eficiencia y eficacia organizacional. Para alcanzar

todo esto se deben desarrollar prácticas que faciliten la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones del organismo y que tengan posibilidades de influir en su propio ambiente de trabajo (Gil-Monte y Cardona, 2008), citado en Gil-Monte (2014).

Según Gil-Monte y Cardona, (2008), citado por Gil-Monte (2014) se hablaría de CVL cuando se provea la participación y toma de decisiones consensuadas por medio de la negociación colectiva y aplicación de prácticas que promuevan la humanización en el lugar de trabajo, haciendo participe a la población colaboradora en la resolución de sus deseos y necesidades y ,por ende, permitiendo que la organización se vuelva eficiente y efectiva, logrando un beneficio para las partes.

Luego de hablar de la importancia que relaciona la participación en la CVL simultáneamente se hablará de satisfacción laboral como una de sus variables.

Existen definiciones que aluden a la satisfacción laboral como el indicador o factor más característico de CVL como: grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización. Gil-Monte (2014) retoma a (Greenberg y Glaser, 1980) quienes definen CVL como la esencia de dar a los trabajadores de todos los niveles de la organización la oportunidad de tener una influencia sustancial sobre su entorno de trabajo a través de la participación en las decisiones relacionadas con el mismo, y así aumentar su autoestima y satisfacción. Otros autores consideran que la CVL puede ser evaluada mediante el grado de satisfacción laboral del trabajador según Gil-Monte (2014), quien cita a (Katzell y Guzzo 1983). En algunos estudios se utilizan las medidas de la CVL basadas en la satisfacción de necesidades tomado de Gil-Monte (2014), referencia a (Sirgy, Efraty, Siegen y Lee, 2001).

De acuerdo a las definiciones que se han planteado en el libro "*Manual de psicosociología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales"* de Gil Monte, este concluye que la CVL estudia las necesidades de los colaboradores para determinar el grado de satisfacción laboral y la participación con la cual se puede obtener un aumento de la autoestima.

Es por esto que para la creación de un departamento de gestión humana se pueden focalizar los esfuerzos en analizar la satisfacción laboral, como un componente importante en la organización y que aporta a la obtención de las metas organizacionales. De igual forma esta investigación usa como aspecto a analizar la satisfacción laboral para determinar la incidencia en los trabajadores, permitiendo conocer las necesidades más sentidas de la población para plantear la propuesta de intervención.

3.2.7 Factores de calidad de vida laboral. Para el caso de esta investigación académica se retoman los factores que dan lugar a la existencia de calidad de vida que se señalan a continuación y son retomadas por Gil-Monte (2014).

Algunos autores señalan que para poder hablar de la existencia de CVL en un determinado lugar de trabajo es necesario que se den unas determinadas condiciones que se constituyen como factores de la CVL y, por tanto, en indicadores de esta. Entre esos indicadores se encuentran: la existencia de recompensas, una retribución económica justa, unas condiciones contractuales, ausencia de prejuicios en el lugar de trabajo, libertad de expresión ante los superiores, diseño de trabajos estimulantes y el reconocimiento profesional y personal de los trabajadores.

Para Walton (1975), citado por Gil-Monte (2014), los principales factores de la calidad de vida son las siguientes:

"Compensación adecuada y justa. Se refiere al nivel laboral.

Condiciones de trabajo saludables y seguras. Incluye aspectos como un número adecuado de horas de trabajo, ambiente físico de trabajo saludable, y medidas que regulen la edad del trabajador (tanto para su incorporación como para su retirada).

Oportunidad de desarrollar las capacidades humanas. Ofrecer a los trabajadores la oportunidad de desarrollar sus capacidades (en oposición a las prácticas de corte taylorista).

Oportunidad para un crecimiento continuo y seguridad. Hace referencia a los aspectos relacionados con la estabilidad o seguridad contractual, y con la posibilidad del individuo de desarrollar sus capacidades, aptitudes y destrezas laborales.

Integración social en la organización del trabajo. Incluye aspectos tales como un contexto laboral libre de prejuicios razón de raza, apariencia, nacionalidad, etc.), oportunidades o posibilidades de movilidad jerárquica de la organización), y sentido de identidad o pertenencia a un grupo en el seno de la organización, entre otros.

Respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores. Se refiere a diferentes factores como: privacidad (en el sentido de reconocer al empleado el derecho a tener una vida privada externa a la organización), y libertad de expresión ante sus superiores.

Espacio para la vida personal, esta dimensión se refiere a que el trabajador goce de tiempos para dedicarlo a atender a otros ámbitos o facetas de su vida distintas al trabajo.

Relevancia social de la vida laboral, hace referencia a la percepción del trabajador de que la organización a la que pertenece actúa de manera socialmente responsable, tanto en las técnicas que se emplea como en los productos que fabrica y en las acciones que emprende Gil-Monte (2014).

En relación a lo expuesto por Gil-Monte (2014), en la actualidad son muchas las empresas que reconocen la importancia del departamento de la gestión humana. Esto se debe a que una de sus acciones profesionales está encaminada a realizar un análisis de las dimensiones de la CVL, la cual aporta información valiosa de la relación trabajador-organización y de cómo se concibe sus procesos; como también, cuáles son sus necesidades, para luego tomar acción.

De acuerdo con lo expuesto por Gil-Monte (2014), quien cita a Walton, el personal encargado de la creación de un departamento de gestión humana puede tomar como referencia de análisis cada uno de los factores (satisfacción laboral, ausencia de rotación, salario justo, aumento de motivación, seguridad, autorrealización y crecimiento personal y profesional, reconocimiento apoyo, bajas tasas de desempleo, adecuada comunicación, equidad, compensación adecuada y

justa, condiciones de trabajo saludables y seguras, oportunidad de desarrollar las capacidades humanas, oportunidad para un crecimiento continuo y seguridad, integración social en la organización del trabajo, respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores, espacio para la vida personal, relevancia social de la vida laboral), dando a conocer como intervenir en casos críticos donde la satisfacción del personal, motivación y creatividad perjudican e impactan en resultados de la organización.

Para el caso de esta investigación académica se resalta en este apartado los factores que pueden incidir en la construcción de la encuesta tipo Likert, que evaluará las condiciones de CVL y aportará a la implementación de la propuesta de intervención que será relacionada aquí: primera creación del departamento de gestión humana, satisfacción laboral y oportunidad para un crecimiento continuo y seguridad.

3.2.8 Métodos de evaluación de la calidad de vida laboral. Para realizar la evaluación de las dimensiones de la CVL se han usado distintos procedimientos tanto de tipo cuantitativo como cualitativo; sin embargo, el autor Segurado y Agulló (2002), citado por Gil-Monte, (2014), proponen evaluarla a través de factores de tipo objetivo y subjetivo, los cuales más adelante serán explicados, de acuerdo a su importancia y la forma como pueden ser evidentes en las organizaciones.

3.2.9 Métodos Objetivos. Estos métodos permiten realizar una evaluación objetiva de los aspectos relativos a las condiciones físicas del ambiente de trabajo, de la organización y de los trabajadores que influyen en la calidad CVL.

> Según Gil-Monte (2014), como condiciones físicas del ambiente de trabajo se pueden señalar: higiene y seguridad laboral, el grado de iluminación, el nivel de ruido y vibraciones presentes en el lugar de trabajo, el ambiente térmico, las características del

> espacio (en cuanto al tamaño y distribución). El grado de hacinamiento, las características de los materiales empleados, y espacios sociales, entre otras.
>
> En el ámbito de la organización y ordenación del trabajo se han considerado variables como los horarios flexibles y adaptados a las necesidades de los trabajadores, retribución económica justa y adecuada al puesto, oportunidades de formación, crecimiento y promoción, actitud hacia la formación permanente, métodos de evaluación, información, participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales que les afectan, comunicación, libertad de expresión, contexto laboral libre de prejuicios, índices de abandono voluntario de puesto de trabajo, índices de despidos, rotación de personal, absentismo número de bajas laborales, accidentes laborales, etc.
>
> Con respecto a lo relativo al trabajador cabe atender los siguientes aspectos: nivel de rendimiento, carga física, fatiga, influencia del trabajo en otros ámbitos de la vida, enfermedades laborales, accidentes laborales, etc.
>
> Entre los instrumentos utilizados para la evaluación de la CVL con indicadores objetivos se encuentra: el método LEST[8], el método de los perfiles de los puestos (RNUR)[9], el método FAGOR[10], el método Ergonomic Wordplace Analisis (EWA)[11]o el método (ANACT),[12] Gil-Monte, (2014).

A modo de interpretación esta clasificación de factores objetivos, que refiere el autor para evaluar las condiciones de la CVL (condiciones físicas del ambiente de trabajo, la organización y ordenación del trabajo y lo relativo al trabajador), permiten analizar todas las variables que conciernen a la ubicación del trabajador en su puesto de trabajo dejando de lado la percepción que tenga el trabajador hacia él mismo; no obstante, estos factores permiten actuar frente a una

8 Instrumento de evaluación de carácter objetivo es: El método LEST fue desarrollado por F. Guélaud, M.N. Beauchesne, J. Gautrat y G. Roustang, miembros del Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail (L.E.S.T.), y pretende la evaluación de las condiciones de trabajo de la forma más objetiva y global posible, estableciendo un diagnóstico final que indique si cada una de las situaciones consideradas en el puesto es satisfactoria, molesta o nociva Diego-Mas, J. (2015).

9 Según (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1987) el método de los perfiles de los puestos de trabajo R.N.U.R. es un método que ha sido confeccionado a partir de una experiencia industrial comenzada en los años cincuenta por especialistas de condiciones de trabajo y de producción de la R.N.U.R. y es aplicable principalmente a puestos de trabajo repetitivos, de ciclo corto, como es el caso de las cadenas de montaje en la fabricación de automóviles.

10 Según el (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1999) el método FAGOR Surgió después del conocimiento de otros métodos como el LEST o el RENAULT. Se inició por parte del servicio médico de empresa, el diseño de un instrumento válido de objetivación, que sirviera para dar a conocer, de forma simple y ordenada, la situación de sus plantas industriales, tanto a nivel individual como de conjunto. Se orientó hacia el conocimiento del ambiente laboral concreto que pudiera originar cambios en la salud.

11 El método EWA según (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1999) es un instrumento que permite tener una visión de cuál es la situación de un puesto de trabajo. En concreto su objetivo es diseñar puestos de trabajo y tareas seguros, saludables y productivos; para ello se basa en: la fisiología de trabajo, la biomecánica ocupacional, la psicología de la información, la higiene industrial y el modelo socio técnico de la organización de trabajo. Parte de las recomendaciones y objetivos generales para trabajar con seguridad y salud.

12 El método ANACT se trata de un instrumento para el análisis y para la acción sobre las condiciones de trabajo, con el objetivo de comprender y actuar sobre ellas, permite evaluar una situación e identificar las causas que han conducido a esta situación según (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1999).

situación que pudiera desencadenar enfermedades incapacitantes, rendimiento deficiente, desmotivación por baja compensación económica, entre otras, que se centran en retener el personal según se puede determinar.

Asimismo, se retoma la clasificación considerada por Granados (2011), en referencia a los factores objetivos que están dados de acuerdo con el entorno en el que se realizan las actividades de trabajo y aquellos que tienen que ver con las experiencias psicológicas de los trabajadores:

> Los factores que componen a la calidad de vida en el trabajo pueden ser clasificados 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. Para la mayoría de autores, dada la multidimensionalidad del concepto de la CVL, es imposible determinar un conjunto de aspectos que resulten universalmente generalizables, sin embargo, es posible mencionar aspectos comunes. (Casas y Co. 2002) citado por (Granados, 2011).

Las condiciones objetivas, de acuerdo con Granados (2011), hacen una descripción que relaciona las condiciones del medio ambiente físico, que como consecuencia pueden acarrear un accidente laboral, y dentro de las cuales se debe buscar la forma de mitigar estos riesgos.

- Medio ambiente físico: ambiente físico, químico, biológico entre otros en todos los tipos de trabajo que existen, ya sean de producción dentro de una fábrica, trabajo de oficina, trabajo dentro de colegios, hospitales o atención al público, se presentan todo tipo de riesgos laborales, las empresas deben de buscar salvaguardar la buena salud de los trabajadores (Granados, 2011).

- *Seguido de los riesgos del medio ambiente físico*, (Granados, 2011), hace referencia a la fatiga física en la cual manifiesta se presentan riesgos posturales y cargas excesivas; sin embargo, en este podrían manifestar otros como la repetición monótona de una actividad que puede dar lugar a afectar las diferentes partes del cuerpo.

- *La fatiga física, relacionada a riesgos posturales,* cargas excesivas, etc. son otros de los factores que intervienen directamente en la CVL, y cuya presencia genera la disminución de esta, como comentan Dolan y Co. (1999) quien es citado por (Granados, 2011).

De igual manera los factores objetivos de acuerdo a Granados (2011) dan lugar a determinar los factores asociados a accidentes de trabajo, la disminución de la capacidad laboral y las enfermedades asociadas a las funciones que desempeña un trabajador, que pueden llegar a relacionarse con la insatisfacción laboral.

- *Los accidentes laborales*, constituyen una amplia fuente de insatisfacción laboral. Es así que pueden ser tan graves que inhabiliten al trabajador de por vida, o perdón la vida. (Granados, 2011).

- *Falta de espacio físico* en el lugar de trabajo o la inadecuación de este, así como el deficiente mobiliario, iluminación, etc. constituyen una dimensión del medio físico que afecta la CVL. según Dolan y Co (1999) citado por Granados (2011).

En este mismo sentido, Granados (2011) determina las condiciones organizacionales que pueden dar lugar a una inadecuada satisfacción laboral; por ejemplo, como consecuencias en la salud que es el espacio físico insuficiente y el medio ambiente tecnológico precario.

- *Medioambiente tecnológico*. el no contar con los equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada constituye una dimensión del medio ambiente tecnológico que afecta de manera negativa a la CVL, ya que genera en el trabajador: ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral; y a nivel de organización retrasos en la entrega de trabajos o decaimiento de la producción. Todo lo anterior lleva a la falta de efectividad.(Granados, 2011).

El medioambiente tecnológico como una condición objetiva afecta de forma sustancial la labor del trabajador ya que puede ocasionarle malestar e inconformidad con sus funciones por no contar con las herramientas necesarias o por desconocerlas. De acuerdo con (Granados, 2011) a su vez el medio ambiente contractual o retribución económica o emocional, para el trabajador, es determinante en la permanencia y fidelización con la organización, pues esto le genera cierto grado de inconformidad y tentativamente un retiro laboral.

- *Medioambiente contractual.* El salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo, aunque su efecto motivador se debe a diversos factores. Al respecto, Dolan y Co (1999) citado por (Granados, 2011), afirma que es importante tener en cuenta la teoría de la equidad de Adams pues los trabajadores establecen el criterio de equidad, o la falta de este. Como consecuencia, se genera un estado de tensión que impulsa al trabajador a intentar reducir este desequilibrio. Cuando los trabajadores perciben que la relación entre su salario y su rendimiento no es justa se puede producir insatisfacción, absentismo, deseos de abandonar la empresa, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses, etc.

Siguiendo con Granados (2011) otra de las condiciones objetivas es la inestabilidad laboral, que tiene sus efectos en la CVL, debido a la constante incertidumbre que los empleados experimentan; emociones y sensaciones que pueden producir una enfermedad laboral.

- *La estabilidad en el puesto de trabajo.* Es un factor importante en la CVL, ya que está demostrada su relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Su ausencia genera alteraciones como el estrés, úlceras, ansiedad, depresión, quejas somáticas, migraña, entre otras. Asimismo, la inestabilidad laboral hace que los empleados estén más propensos a recibir sobrecarga laboral, en un intento desesperado por mantener su puesto de trabajo (Granados, 2011).

Los horarios laborales son cada día más flexibles; sin embargo, existen organizaciones en las cuales los horarios son excesivos, dependen de horas extra laborales, demandan la atención del trabajador o se les asigna funciones que derivan de constantes decisiones.

- *Medioambiente productivo.* Los horarios de trabajo muy prolongados o los horarios rotativos constituyen un factor importante en la vida del trabajador, pues estos experimentan dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales y también para la actualización profesional. (Granados, 2011).

Otra de las condiciones objetivas de la CVL es la sobre carga laboral; no obstante, también se puede evaluar a nivel subjetivo, es decir, se diferenciarían en el análisis porque una constituye el número de tareas a realizar, mientras la otra está dada por las condiciones de atención y conocimientos que requiere.

- *La sobrecarga laboral*. ya sea cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo), o cualitativa (excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones), constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral tomado de (Granados, 2011) quien cita a (Fernández y Co, 2000). Es importante reflexionar sobre la situación contraria, la falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias y aburridas en relación con las habilidades del trabajador son otras de las dimensiones que afectan la CVL. Los trabajadores que afrontan esta situación se sienten desmotivados, insatisfechos, frustrados y aburridos en el trabajo.

En último lugar, se considera entre las condiciones a nivel objetivo las oportunidades de promoción y ascenso, las cuales favorecen a la motivación del personal según (Granados, 2011).

- Tanto *las oportunidades de promoción y ascenso* como las facilidades de formación constituyen un factor motivacional para los trabajadores, el cual incrementa la CVL, debido a que permite un desarrollo personal, mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas. (Granados, 2011).

Según Granados (2011) las condiciones en las que se analiza la calidad de vida de forma objetiva son:

- La fatiga física relacionada a riesgos posturales cargas excesivas etc.
- Accidentes laborales.
- Falta de espacio físico en el lugar de trabajo o la inadecuación de este, así como el deficiente mobiliario, iluminación, etc.
- Medio ambiente tecnológico.
- Medio ambiente contractual: salario (Teoría de la equidad de Adams) estabilidad en el puesto de trabajo.
- Medio ambiente productivo: sobrecarga laboral, falta de tareas durante la jornada laboral, asignación de tareas rutinarias y aburridas en relación en relación con las habilidades del trabajador, oportunidades de formación y ascenso facilidades de formación (Granados, 2011).

Finalmente, los factores principales de CVL que describe Walton (1975), citado por (Gil-Monte 2014), reúne tanto los factores objetivos como subjetivos, evidenciando que lo expuesto hasta el momento por (Granados, 2011) constituye una vertiente para estudiar la postura de la organización en relación con las condiciones laborales físicas, principalmente en relación al trabajador y el desarrollo de su labor.

Ahora bien, a continuación, se expondrán los factores subjetivos de la CVL que se caracterizan por dar lugar a la percepción del trabajador de acuerdo a su lugar de trabajo.

3.2.10 Métodos subjetivos. Con la utilización de estos métodos se atiende fundamentalmente a las dimensiones de la CVL que proceden de la experiencia percibida del empleado; tales como: valores, satisfacción percibida con el puesto, con la organización, con el tipo de tareas a realizar, con el clima laboral, con el método de dirección o gestión empresarial, motivación, expectativas, etc.

Según Gil-Monte y Cardona, 2008) citado por (Gil-Monte 2014) es ineludible atender a la noción de estrés laboral cuando pretendemos evaluar los aspectos subjetivos que conforman la vivencia personal del individuo en relación con la CVL. Por ello, evaluar el nivel de estrés laboral que experimenta el individuo debe convertirse en un objetivo primordial, esto si pretendemos capturar con mayor fidelidad posible todos aquellos aspectos que conforman una realidad laboral concreta (Gil-Monte y Cardona, 2008) citado por (Gil-Monte, 2014).

Con respecto a lo que plantea Gil-Monte (2014), el estrés laboral puede llegar a ser una variable en los estudios que ameriten la comprobación de las condiciones de salud del personal trabajador, que puede ser realizado desde el aporte del profesional encargado de gestión del talento humano

en apoyo de las ARL, si así lo requiere. Es así que, entre los métodos subjetivos más ampliamente utilizados en España para evaluar la CVL se encuentra el método ISTAS21[13] (Moncada, Llorens y Kristensen, 2004).

Dos ejemplos de encuesta que evalúan la CVL, a saber según Gil-Monte, (2014) son la encuesta nacional sobre condiciones de trabajo (INSHT, 2012)[14] y la encuesta de calidad de vida en el trabajo (MTIN, 2010)[15], elaboradas ambas con carácter periódico por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (antes Ministerio de Trabajo e Inmigración) en el trabajo (ECVT)[16], ofrecen información sobre los siguientes indicadores: satisfacción en el trabajo, jerarquía división en el trabajo, comunicación con la empresa, negociación colectiva, estímulo para la participación en el trabajo, tiempo de trabajo, seguridad en el trabajo, formación laboral, compensación por el trabajo y actitud en el puesto de trabajo. También, se puede consultar el cuestionario publicado por el INSHT en la NTP639[17] (ENWHP y Solé, 2003)[18] citado por Gil-Monte, (2014).

Lo planteado por Gil-Monte, (2014) como las variables subjetivas en la evaluación de la CVL se centran en la experiencia del trabajador para determinar su satisfacción en lo laboral, a su vez

13 De acuerdo al manual del método CoPsoQ-istas21 de Moncada, Llorens y Andrés (2014) es una herramienta para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Es la adaptación para el Estado español del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ).

14 (Instituto Nacional de Seguridad Salud y Bienestar en el Trabajo, 2015) Encuestas de ámbito nacional que realiza periódicamente el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) con el objetivo de aportar información estadística sobre las condiciones de trabajo y salud de los distintos colectivos de trabajadores y de la organización y actividad preventiva realizada en las empresas. La primera edición se realizó en 1987. En sus sucesivas ediciones el cuestionario y la metodología empleada han sufrido modificaciones con la intención de adaptarse mejor a su objeto de análisis.

15 La encuesta de CVL tiene por objeto investigar la calidad de vida que tiene el ocupado en su trabajo mediante, por una parte, información sobre las situaciones y actividades que se producen en su entorno de trabajo y en su entorno familiar y, por otra, mediante información de tipo subjetivo sobre las percepciones personales que los trabajadores ocupados tienen de sus condiciones y relaciones laborales (Ministerio de Trabajo e Inmigración Subdirección General de Estadística, 2010).

16 La encuesta de CVL a través de la encuesta ECVT proporciona, información sobre la situación laboral del ocupado y de su entorno familiar, y se estructura en ocho apartados: Satisfacción general en el trabajo, Satisfacción con la organización, realización y formación, Satisfacción con los diferentes aspectos relacionados con el contrato de trabajo, Satisfacción con las condiciones de salud y seguridad en el trabajo, Condiciones de trabajo, Formación académica y formación profesional para el empleo, Movilidad laboral y geográfica, y Conciliación de vida laboral y familiar. (Ministerio de Trabajo e Inmigración Subdirección General de Estadística, 2010).

17 Siglas del cuestionario NTP639 para la promoción de la salud en el trabajo: cuestionario para la evaluación de la calidad (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1999)

18 La red europea de promoción de la salud en el trabajo siglas ENWHP (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1999)

rescata la aplicación de dos encuestas de CVL usadas en España a través del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. La aplicación de estos instrumentos propuestos tiene consecuencias favorables para el entorno laboral, algunas de las estrategias que nos propone el autor para integrar al entorno laboral se relacionan enseguida.

Para mejorar la CVL se pueden aplicar las siguientes estrategias:

- Ofrecer formación e información cuando se producen cambios tecnológicos.
- Reducir el tamaño de las unidades de trabajo.
- Descentralizar el poder y la toma de decisiones.
- Aumentar el dominio personal sobre el entorno de trabajo.
- Formalizar solo lo imprescindible, evitando el cúmulo de normas.
- Definir claramente los roles sobre todo los límites de decisiones o de comportamiento legítimo Gil-Monte, (2014).

Las prácticas destinadas a favorecer la CVL deberán atender tanto a los intereses organizacionales como a los individuales del empleado. Siendo así, significativo tener presente que el trabajo es un ámbito más de la vida de la persona, pero no es el único, por lo que cualquier práctica destinada a mejorar el bienestar del trabajador deberá considerar la vida de este en toda su complejidad. En este sentido, las prácticas de gestión destinadas a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar, o las destinadas a favorecer la integridad y seguridad física del trabajador, o la igualdad de condiciones y derechos del empleado, constituyen acciones de mejora de la CVL Gil-Monte, (2014).

En otras palabras, el análisis de los factores tanto objetivos como subjetivos podría dar lugar a un estudio completo y holístico con el cual se podrían evaluar tanto el lugar de trabajo, como las vivencias y necesidades del trabajador.

En conclusión, los factores objetivos y subjetivos se diferencian entre si debido a que: Las dimensiones a analizar para los factores objetivos son dadas a retener el personal en el cual su entorno es determinante en la permanencia, dando a la empresa la opción de configurar el lugar de trabajo, adecuándolo a las necesidades físicas del trabajador. Por otra parte, los factores a analizar para la dimensión subjetiva son los destinados a lograr una percepción de ambiente laboral agradable y saludable, en el que la vivencia del trabajador es esencial para su retención. Por lo que a continuación se relacionarán los factores subjetivos que de acuerdo con (Granados, 2011) son los siguientes:

- *Esfera privada y mundo laboral:* 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 CVL. (Granados, 2011).

Se puede decir en cuanto a la esfera privada y el mundo laboral, y de acuerdo con (Granados, 2011), que el ámbito laboral representa en mucho hogares la fuente de ingreso proveniente del trabajo, por lo que algunas veces se suele dar mayor relevancia a este aspecto de la vida humana, dejando de lado el componente afectivo, familiar y social, el cual se puede ver afectado por la ausencia del rol que esta persona tiene en las relaciones lo que podría ocasionar rupturas. Luego de este aspecto subjetivo se encuentra el factor del individuo y la actividad profesional.

- *Individuo y actividad profesional:* Esta dimensión 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 de acuerdo con (Granados, 2011), quien cita a (Peiro, 1996).

En otras palabras, lo citado por (Granados, 2011), quien retoma a (Peiro, 1996), es que este aspecto del Individuo y la actividad profesional relaciona el reconocimiento que puede alcanzar un trabajo, al desarrollar su labor y desenvolvimiento desde sus destrezas personales. Luego, se

encuentra el aspecto de organización y función directiva en la que las relaciones laborales suman en la CVL para permitir el pleno disfrute del desarrollo de las funciones del trabajador, que dicho de una forma diferente sería (Granados, 2011):

- *Organización y función directiva*: Las relaciones entre los miembros de los grupos de trabajo constituyen un factor primordial para la salud personal y organizacional (Casas). Se valora mucho la posibilidad de relación e interacción con los compañeros de trabajo. Inclusive, el enfoque de la gestión del conocimiento, resalta la importancia de la interrelación de los trabajadores en la construcción y el compartir del conocimiento. A través de la interrelación con los compañeros, los trabajadores desarrollan no solo sus habilidades sociales, sino también comparten y consolidan conocimientos a través del relato de sus experiencias. Por el contrario, en "Desencadenantes del estrés laboral", que refiere (Granados, 2011) quien cita a Peirò (1999), afirma que la ausencia de contacto con otros trabajadores y la falta de cooperación y apoyo entre compañeros pueden producir un elevado nivel de estrés y tensión entre los miembros del grupo (Granados, 2011).

- *La confianza, comunicación espontánea y el apoyo mutuo* constituyen un factor importante en la CVL y juegan un rol importantísimo en el éxito del grupo como tal (Rodríguez, 1997) citado por (Granados, 2011). A medida que estas relaciones son vagas o inexistentes, se presentan diversos problemas que se relacionan al trabajo en equipo. Por otro lado, cuanto mayor es la cohesión de los miembros del grupo mayor es la motivación y menor el absentismo (Granados, 2011).

La idea central del aspecto de la confianza, comunicación espontánea y el apoyo mutuo, según (Granados, 2011), es que evidentemente en el ambiente laboral de un equipo de trabajo incide la motivación, pues se generan relaciones estrechas basadas en la confianza; esto debido a que, las cargas laborales y personales son más llevaderas. Es por esto que surge la necesidad de conocer los beneficios que esto representa.

- *Beneficios*: la aplicación de programas de mejoramiento de la CVL genera infinidad de beneficios tanto a la empresa como al trabajador, entre los principales podemos observar que muchos estudios demuestran una positiva

> relación entre las prácticas de innovación en los lugares de trabajo y el éxito empresarial, (Granados, 2011).

Es decir, los beneficios construyen motivación como un aporte positivo al trabajo, pues pueden otorgarse de acuerdo con el logro de metas de la organización como lo expresa (Granados, 2011). Entre los beneficios empresariales se reconocen: la mejora del funcionamiento financiero, incremento del valor de mercado, incrementa la productividad, reduce los costos operativos, mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados, fortalece la confianza y lealtad de los empleados, reduce el ausentismo y fortalece la reputación.

Los beneficios relacionados anteriormente por (Granados, 2011) se describen a continuación: ciertamente para mejorar el funcionamiento financiero, se ha evidenciado que los sistemas participativos deben incorporar la transparencia empresarial en el poder de decisión del trabajador. Al mismo tiempo el beneficio de incrementar el valor de mercado: se le atribuye a algunas organizaciones que han toman decisiones financieras sobre factores no financieros, como la habilidad de atraer o retener a empleados talentosos (Granados, 2011).

Además, según (Granados, 2011), el incremento de la productividad se puede dar con ocasión al realizar su labor, usando semanas comprimidas o flexibilizando los horarios laborales; de igual forma, la reducción de costos operacionales: se dio por el ahorro e incremento en su funcionamiento, el cual se centra en incentivar la gestión del conocimiento.

Por otro lado, retomando a (Granados, 2011), mejorar la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados son acciones que se logran por medio de la construcción de estrategias para conciliar el trabajo y vida de las personas. En cambio, fortalecer la confianza y lealtad de los empleados está directamente relacionada con la respuesta de la compañía a sus necesidades,

teniendo mayor influencia en la CVL de los trabajadores los siguientes actos: transparencia, preocupación por el empleado, confianza, reputación de la empresa, trabajo y recursos para el trabajador, esto como un resumen de lo expresado por (Granados, 2011).

Además de los beneficios que evidencia con anterioridad (Granados, 2011), se suma la reducción del ausentismo, que se da con el compromiso de la empresa con sus empleados. Por otra parte, fortalecer la reputación: se vincula con los programas de CVL en la empresa que pueden mejorar la reputación de la compañía entre sus empleados, consumidores, proveedores e inversionistas; también, con la comunidad en la cual operan con estrategias como poner énfasis en el trabajo de equipo, focus groups y en la transparencia en el trato a sus trabajadores. (Granados, 2011).

Finalmente, los factores Subjetivos señalados por Granados (2011) son:

- Esfera privada o mundo laboral.
- Individuo o actividad profesional.
- Organización y función directiva.
- Beneficios.

Las variables, tanto objetivas como subjetivas, son una postura de investigar y obtener información en relación a la organización y el trabajador. Estas se desarrollan a partir de los factores que determina Walton (1975)[19], quien es citado por Gil-Monte (2014), para dar lugar a fortalecer las estrategias en una compañía, como lo es en este caso el CEA, con la creación del departamento de gestión humana, el favorecimiento de la satisfacción laboral y diseño de oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.

[19] Factores de Walton (1975), quien es citado por Gil-Monte y Gil, (2014) (Compensación adecuada y justa, Condiciones de trabajo saludables y seguras, Oportunidad de desarrollar las capacidades humanas, Oportunidad para un crecimiento continuo y seguridad, Integración social en la organización del trabajo, Respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores, Espacio para la vida personal y Relevancia social de la vida laboral).

De acuerdo con los factores de calidad de vida laboral objetivos y subjetivos expuestos por Gil-Monte (2014) esta investigación tendrán en cuenta los factores subjetivos, debido a que considera que el trabajador es quien mejor puede evaluar y determinar las condiciones de la CVL. Del mismo modo, el trabajador refleja y vive, tanto los valores organizacionales como los principios de la compañía, y puede interpretar las vivencias del ambiente laboral en su equipo de trabajo y la dirección; por último, es quien tiene libre elección de estar o no en una organización.

Finalmente, a modo de resumen las variables objetivas y subjetivas se describen como; primero, las variables objetivas que usan las organizaciones con el fin estudiar y solventar situaciones apremiantes en las cuales el estado de salud del personal está siendo afectado. Segundo, las variables subjetivas dan cuenta de la percepción del trabajador con el objeto de fortalecer el entorno laboral que incide en el ausentismo, rotación y poca efectividad de las metas, entre otras.

3.2.11 Satisfacción laboral. El significado de la satisfacción laboral se retoma en esta investigación como medio para analizar la calidad de vida, por lo cual se creará un instrumento que recopile aspectos que puedan dar lugar a cierta información determinante. Es así que permitirá entender el tema en las organizaciones, especialmente educativas, concentrándose en el caso de la organización objeto de estudio.

Los aspectos encontrados a lo largo de la revisión documental de este apartado evidencian las diferencias y similitudes de diversos autores que dan lugar al significado de satisfacción y que son ampliamente desarrolladas en el análisis de resultados.

En un primer acercamiento al tema de la motivación, retomando a (Bayón y García, 1992, p. 275), la vista desde el departamento de gestión humana constituye la puesta en marcha de las

estrategias organizacionales por obtener un clima laboral adecuado que todo el personal construya y mantenga, además de estar relacionada con la satisfacción del personal con su trabajo y la percepción que este pueda tener de la imagen de la empresa.

Como se ha dicho antes, la imagen de la empresa y la satisfacción del personal en su trabajo son otros de los factores que constituyen el núcleo del factor humano, que se ha llamado motivación. A partir de los años 60 y 70 los directivos de la empresa buscaron principalmente motivar a sus equipos de trabajo (por lo menos en las empresas de éxito). Sabían que el personal motivado era capaz de rendir más con mucha menos fatiga; asumiendo con más facilidad los cambios, alcanzando los objetivos de la empresa y cumpliendo al mismo tiempo sus objetivos personales. (Bayón y García, 1992, p. 275).

Uno de los conceptos de motivar significa técnicamente crear el resorte que impulse a una conducta o despierte un instinto, según (Bayón y García, 1992). Además, se han desarrollado diferentes teorías que constituyen el modo de comprender la motivación, pues esta establece una amplia gama de aspectos a estudiar desde la cual las oficinas de gestión humana buscan llegar por medio de los diferentes programas, con los cuales se da un aporte al estado de satisfacción.

Son diferentes las teorías desarrolladas que hablan y proponen posturas para interpretar la motivación. Una de ellas es la teoría clásica: el garrote y la zanahoria, consiste en la aplicación de medidas sanitarias de premio y castigo de acuerdo a un comportamiento determinado como adecuado o inadecuado, según (Bayón y García, 1992).

Luego, hacia los años 20, se habla de la teoría de las necesidades jerarquizadas de Abraham Maslow, que explica la motivación del hombre a partir de una pirámide, que en su base inicia con

necesidades fisiológicas como lo son: comer, descansar, espacio vital. En el segundo peldaño de la escala se encuentra la necesidad de seguridad que están en el trabajo, afectiva familiar y ciudadana. Por su parte, el tercer peldaño ubica las necesidades de aceptación laboral, social, familiar. En la penúltima posición, y ubicadas en el cuarto escalón, se encuentran las necesidades de estima por los compañeros, amigos, superiores. En el quinto, y última localización, se encuentra la autorrealización como persona y en el trabajo, como lo expone (Bayón y García, 1992).

Esta teoría afirma que las necesidades están jerarquizadas y que solo si están satisfechas las de un nivel (por lo menos en dos mínimos de subsistencia), se puede pasar a satisfacer las del nivel superior (Bayón y García, 1992).

Otra de las teorías relacionadas con la motivación es la de las expectativas, descrita a través de la fórmula de Víctor Vroom y explicada por (Bayón y García, 1992), la cual afirma que la motivación se basa en (expectativas) de conseguir unos resultados interesantes para la persona y que se pueden expresar por medio de la siguiente fórmula: (Motivación = Valor X Expectativa). Es así que el valor mide la atracción por el resultado que siente el sujeto (que valoración da el resultado), y la expectativa la probabilidad que el individuo conceda a alcanzar el resultado. Evidentemente si el valor es negativo para la persona existe desmotivación.

De igual manera, se retoma la teoría de motivación que parte de la fórmula de Vroom, que es poco aplicable al caso del CEA debido a la escases de datos, pues no se tienen estudios con relación a las expectativas de los empleados y menos se conoce el valor que le dan a los logros.

Por otro lado, el modelo de Porter y Lawder expuesto por (Bayón y García, 1992, p.278), da una descripción del fenómeno de la motivación a través de diferentes factores que recogen casi todas las teorías anteriores.

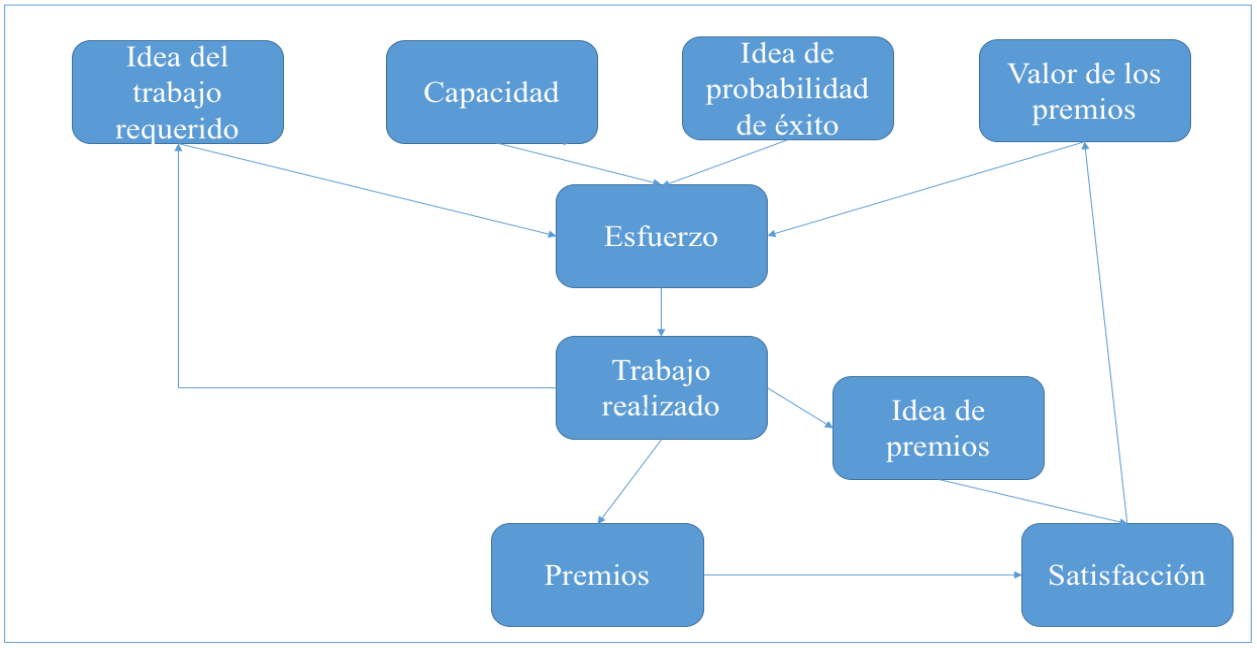

Figura 2. Fenómeno de la motivación.
Fuente: Tomada de (Bayón y García, 1992, p.278).

Este modelo explica las interrelaciones entre los factores que conducen a la motivación. Como se ve en el gráfico, entre estos factores están el esfuerzo, los premios o incentivos, la autosatisfacción, la valoración del trabajo etc., (Bayón y García, 1992).

Después, se encuentra la teoría de las necesidades básicas de McClellan, que explica la motivación o al menos el poder para conseguirla en las personas. Para este autor, las necesidades del hombre que influyen en su motivación son: la necesidad de poder, la necesidad de pertenencia y la necesidad de logro. Toda persona tiene una mezcla de estas tres necesidades, pero en diferente proporción. Así, la motivación de cada persona estará relacionada básicamente con una de esas

tres necesidades; hay personas que se motivan por el poder, otras lo hacen por el equipo y otras lo hacen por la concesión de objetivos (Bayón y García, 1992, p.278).

Por otra parte se retoma a Hertzberg, el cual identifica dos grupos de necesidades para medir la satisfacción: higiénicas y de motivación. Este modelo nació hacia 1950 y propone solamente una tendencia general de los dos factores higiénicos y motivacionales que influyen separadamente; sin embargo, como muestra la figura, la presencia de los factores generalmente lleva a los empleados a un estado neutral de satisfacción. (Davis y Newstrom, 1987, p.78)

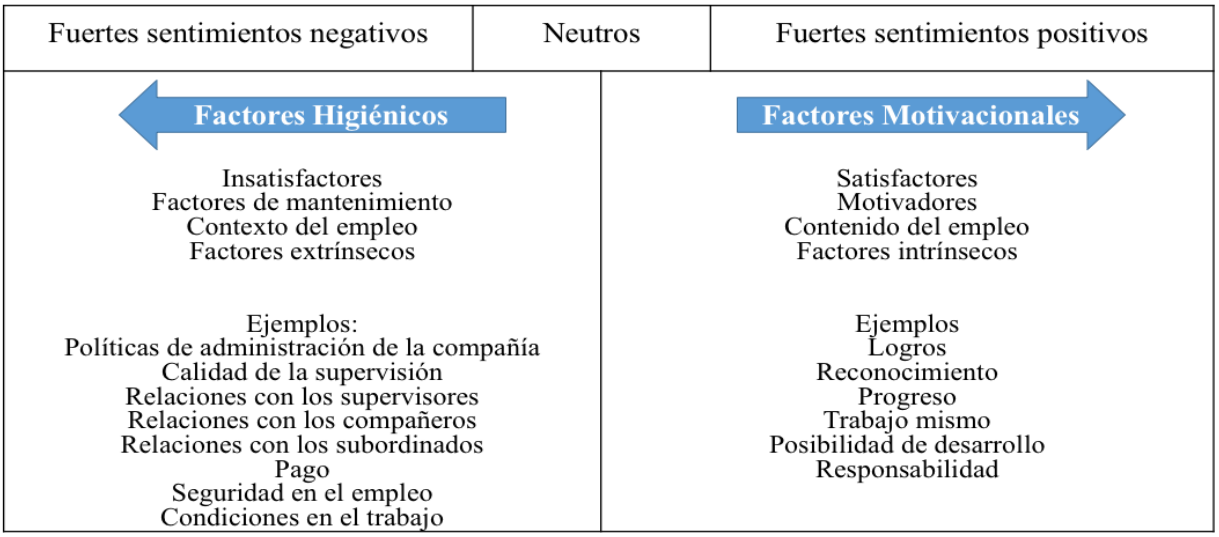

Figura 3. Fuente de sentimientos negativos y positivos.
Fuente: Tomado de (Davis y Newstrom, 1987, pág. 78)

Según Herzberg los factores higiénicos y motivacionales: pueden dar lugar a entornos que conlleven a la satisfacción y motivación; no obstante, la invisibilidad o ausencia de un departamento de gestión humana en la organización puede retrasar estos objetivos.

Desde otro punto de vista la teoría de Hertzberg sostiene que al faltar una de ellas se encontrará insatisfacción. Por esto la teoría de los dos factores de Hertzberg (1967), citado por (Amarillo y Mosquera, 2012), la cual establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo

representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo considera que la persona posee dos grupos de necesidades; las primeras, están relacionadas con el medio ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades higiénicas) y las segundas hacen referencia al contenido del trabajo (necesidades de motivación). Si se complacen las necesidades higiénicas, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho=estado neutro), sino se saldan estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo solo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus "necesidades de motivación" (Amarillo y Mosquera, 2012).

Por otro lado, (Amarillo y Mosquera, 2012), cita a Muñoz y Adánez (1990), quien propone que la relevancia está en el gusto por la actividad que se va a realizar y la recompensa que se reciba.

Muñoz y Adánez (1990), quien es citado por (Amarillo y Mosquera, 2012), define la satisfacción laboral como el sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicos acordes con sus expectativas.

De acuerdo con la definición dada por Muñoz y Adánez (1990), en Amarillo y Mosquera (2012), se puede decir que la relevancia de la percepción de satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el interés y gusto de la persona y el reconocimiento económico que de él se derive. Para esta época Laitegui (1990), citado por Amarillo y Mosquera (2012) realiza una explicación al término la Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral.

Según Laitegui (1990), citado por Amarillo y Mosquera (2012), la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como

de las particularidades y especificaciones del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfactores específicos o aspectos parciales que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica a su vez un modelo compensatorio, de modo que en un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producir (Amarillo y Mosquera, 2012).

En referencia a lo anterior, Laitegui (1990) en (Amarillo y Mosquera, 2012) manifiesta que todos los componentes que integran el mundo laboral representan satisfactores específicos o parciales que la persona asocia a una reacción afectiva, de allí que si se afecta alguno de los aspectos y si su nivel de satisfacción es alto puede ser compensado.

Asimismo, años antes Staw y Ross (1985), citado por (Abrajam, Contreras y Montoya, 2008), relaciona dos variables para analizar la satisfacción del empleado que son la intrínseca y la extrínseca.

Staw y Ross (1985), en (Abrajam y otros, 2008), mencionan que la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto, por lo que puede ser intrínseca o extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación del trabajo como las prestaciones y el salario.

Con respecto a lo anterior, la concordancia entre la persona y su puesto, según el autor Staw y

Ross (1985) citado por (Abrajam y otros, 2008), determina que para que se dé una relación de satisfacción se debe integrar la percepción de las personas respecto al trabajo que realiza y los aspectos que le aportan a sus necesidades de realización y la remuneración. En el caso del CEA se intentará realizar un análisis de esta relación con el fin de identificar qué tanto afecta la ausencia del área de gestión humana y la ausencia de programas de desarrollo, que según este autor son esenciales para aportar a la motivación extrínseca.

Así pues, luego de analizar la definición realizada por Staw y Ross (1985), quien es citado por (Abrajam, y otros, 2008), de satisfacción laboral se da lugar a interpretar la definición de Blumm realizada en (Abrajam, y otros, 2008), en el artículo llamado "*El Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa".*

Como expone Blumm (1990), retomado por (Abrajam y otros, 2008), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. Esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a los factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa de la labor, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo y otros conceptos similares.

(Moncada, Llorens y Kristensen, 2004) retoman el Manual del Método CoPsoQ-istas21 (versión 2) de Barcelona, donde expresan que la satisfacción laboral o satisfacción con el trabajo es una medida general de calidad del medio ambiente laboral, que se ha empleado en numerosas investigaciones. La baja satisfacción en el trabajo se ha relacionado con múltiples efectos, aunque se debe tener en cuenta que pueden existir distintas definiciones de (in) satisfacción en el trabajo y que esta tiene también que ver con las expectativas de las personas. En las intervenciones

psicosociales, es interesante el seguimiento de la insatisfacción en el trabajo para contrastar cómo evoluciona el proceso preventivo (Moncada, Llorens y Kristensen, 2004).

Reafirmando lo expuesto por el Manual de Método CoPsoQ-istas21 y cerrando el capítulo de satisfacción laboral, la propuesta que este hace, puede ser una acción de gran valor en el análisis de la satisfacción laboral como lineamiento de la calidad de vida laboral, contando como un proceso de prevención e intervención que disminuya las condiciones poco favorables que se presenten en la organización.

3.2.12 Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad. Según Correa, Oswaldo y Giuliani (2013), quien cita a Walton (1973), tiene mucha importancia la idea del ser sobre el desarrollo industrial. Estos autores manifiestan que ciertos valores ambientales y humanos, son descuidados por las sociedades industrializadas a favor del avance tecnológico, la productividad y el crecimiento económico; es así que, consideran que la retribución es uno de los medios por los cuales el trabajador se gana la vida, siendo este un concepto relativo.

Asimismo Walton (1973), citado por Correa, y otros (2013), propone ocho categorías conceptuales para evaluar la CVT[20] estás son la compensación adecuada y justa; las condiciones de seguridad y de salud en el trabajo; las oportunidades para el uso y desarrollo de la capacidad humana; la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad; la integración social en la organización; el constitucionalismo en la organización del trabajo; el trabajo y espacio total de vida; y por último, la relevancia del trabajo en la vida social. De la categoría que realizará el análisis, en esta investigación, es el factor de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad.

[20] Calidad de vida en el trabajo abreviado en (CVT)

Las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad están relacionadas con las políticas de las empresas en lo que concierne al desarrollo de personal, posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo. En una relación entre los criterios vs los factores determinantes para ser evaluados, el autor define los criterios de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad frente a los factores determinantes para analizar como el desarrollo, aplicación prospectiva de conocimientos y talentos, oportunidad de avance a lo largo de la carrera y la seguridad en el empleo o de renta (Correa, y otros, 2013).

Para el caso del CEA no se encuentran documentos que contengan planes de crecimiento continuo o aportes del nivel de seguridad percibido por los empleados, por lo que es importante determinar cómo los empleados se visualizan en el futuro en la organización.

Es así que el análisis de factores de CVL determina cómo las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad están relacionadas con las políticas de las empresas, las cuales se explicarán a continuación:

La primera, la formación y desarrollo han de contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los asalariados con la institución y la sensación de que este es un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus trabajadores a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, puede generar ganancias en periodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización. En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Por otra parte, dotar al personal con formación y desarrollo hace parte de las estrategias de la CVL para lograr autonomía, y según De la Poza (1998), tomado de (Granados,2011), la CVL haría referencia a un conjunto de tácticas 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 e independencia en los niveles inferiores.

Luego, se retoma a Dolan y otros (2007), quienes consideran la evaluación de rendimiento de las personas, identificando cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona para poder emitir un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización; además, de las repercusiones sobre la productividad. Un procedimiento de evaluación de rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado, este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que destacamos los siguientes:

- Primero, el perfeccionamiento de la gerencia proporcionando un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- Segundo, la medición del rendimiento establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda evaluar los logros individuales.
- Tercero, la retroalimentación proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- Cuarto, la planificación de los recursos humanos permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- Quinto, el cumplimiento de la normatividad ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento; también, ayuda a defender las actuaciones de la gerencia, tales como los traslados o las bajas.

- Sexto, la comunicación permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado y mejora la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- Séptimo, y último, mejora el conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor, fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen los subordinados (Dolan y otros, 2007).

En relación a la evaluación del personal descrita por (Dolan y otros, 2007), son amplios los beneficios que este ofrece, pues permite construir con el trabajador el potencial requerido por la organización para el desarrollo adecuado de su labor, mientras lo dota de herramientas para el mundo laboral.

Con respecto a la remuneración como una variable de la oportunidad de crecimiento en la organización, se cita a Dolan y otros (2007), quienes describen los sistemas de retribuciones de las organizaciones con un papel muy importante desde el punto de vista organizativo. Para la institución representa un coste y para la persona un ingreso. Conjugar los intereses de ambos resulta necesario, con el fin de que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz; además, de estas dos perspectivas, existe una variable denominada social y pueden analizarse de acuerdo a los niveles salariales existentes en el país y los diferentes sectores.

De igual forma, la remuneración además de ser un ingreso económico por la labor, es una retribución total para el empleado, que debe ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa. La retribución total de una persona está formada por dos partes: la retribución directa, normalmente de carácter monetario, y la retribución indirecta, que incluye el salario base o parte fija, denominada la cantidad recibida de forma regular como efecto del trabajo o puesto que ocupa en la organización; ejemplo: protección pública, seguridad social por tiempo

no trabajado, formación, vacaciones, préstamos. Con frecuencia esta retribución que puede ser mensual, semanal o por horas constituye la parte más importante del total recibido (Dolan y otros, 2007, p.272).

La autonomía laboral es una característica para ejercer las funciones creando condiciones de calidad de vida laboral, como lo refiere Greenberg y Glaser (1980), citado por Granados (2011), quien determina que la esencia de la calidad de vida laboral es dar a los trabajadores de todos los niveles de la organización la oportunidad de tener una influencia sustancial sobre su entorno de trabajo a través de la participación en las decisiones relacionadas con su trabajo y así aumentar su autoestima y satisfacción.

Otorgar condiciones de autonomía laboral se considera importante en los trabajadores; sin embargo, la falta de ausencia de un área de gestión humana puede presentarse como un fenómeno que azota en la autonomía laboral, pues esto puede causar que los trabajadores no dimensionen el impacto de sus objetivos y el cumplimiento de metas en la estrategia de la empresa. Asimismo, se puede ver relacionado con la fidelización del personal que al no reconocer sus objetivos, no obtengan resultados visibles, ni reconocimientos por su labor, lo que no se considera un ideal para el desarrollo de las actividades de crecimiento de la organización y del personal.

Hay que tener en cuenta que, por otro lado, surge la importancia de premiar la estabilidad de la población; como se ha dicho antes, la antigüedad o permanencia tiene diferentes características como: Es una situación personalísima no se puede transferir a otros, no es aplicable más que individualmente puesto que es innata a la relación individual del trabajo, supone unos incrementos salariales calculados siempre sobre el salario base y se pierde cuando concluye la relación laboral. Por ello es algo unido también al puesto de trabajo (Bayón y García, 1992, p.229).

Para concluir, las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad están relacionadas con la formación y desarrollo, la evaluación de rendimiento, la remuneración y autonomía laboral. Estas pueden atribuir a condiciones de CVL importantes para la permanencia del personal trabajador en la organización; igualmente, dichas actividades se pueden desarrollar por medio de los departamentos de gestión humana a través de su papel de consenso entre las partes involucradas de la organización, para que ellas consideren el impacto que se puede a obtener, tanto a corto como a mediano plazo.

3.3 Marco legal

El objeto de este apartado es dar a conocer los referentes legales que aportan a la consecución de las actividades de un departamento de gestión humana, como a la construcción de la calidad de vida de los trabajadores y la organización en la consecución de las actividades cotidianas de su quehacer.

Tabla 6. Aspectos normativos.

Normatividad	Descripción y aportes al ámbito laboral
Código sustantivo del trabajo	Se inicia con la revisión del Código Sustantivo del Trabajo en el cual, en el capítulo dos, se habla de los accidentes de trabajo y enfermedades. Este inicia con la definición de los accidentes y enfermedades profesionales, de estas dos se tendrá en cuenta la definición de enfermedades profesionales. Enfermedades profesionales, según el Artículo 200 numeral primero, se entienden como por enfermedad profesional todo estado patológico que sobrevenga como consecuencia obligada de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, bien sea

	determinado por agentes físicos, químicos o biológicos. (Secretaría del Senado, 1951). En el artículo segundo se establece que las enfermedades endémicas y epidémicas de la región sólo se consideran como profesionales cuando se adquieren por los encargados de combatirlas por razón de su oficio. (Secretaría del Senado, 1951). Asimismo, se considera relevante tener en cuenta el artículo 201, que determina la tabla de enfermedades profesionales, de este se toma el numeral 42 que expone las patologías causadas por estrés en el trabajo. Trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producción en masa, repetitivo o monótono o combinados con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturno y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad acido péptica severa o colon irritable. (Secretaría del Senado, 1951) Se resalta, en el numeral 42, la importancia que tienen los estresores laborales que puedan ocasionar una enfermedad a nivel psicológico afectando la salud con estados de ansiedad y depresión; no obstante, en esta tabla no se relacionan las enfermedades que se pueden ocasionar al existir un ambiente laboral, que en temas de calidad de vida laboral, se considere inapropiado o tóxico. De igual manera, en el Código Sustantivo del trabajo están algunas de las disposiciones legales que existen para mitigar las enfermedades laborales. Estas se encuentran en el título 11 de Higiene y seguridad en el trabajo; que incluye, el artículo 348, el cual indica en cuanto las medidas de higiene y seguridad que todo empleador o empresa están obligados a suministrar y

	acondicionar, locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; además, hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio, en conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo (Secretaría del Senado, 1951). En el artículo 348, sobre las medidas de higiene y seguridad, se considera relevante mitigar los factores de riesgo que pueden desencadenar un accidente de trabajo manifestando la importancia que tiene el lugar de trabajo y su acondicionamiento, sin embargo, no profundiza en las condiciones de calidad de vida que influyen en la protección y prevención de los factores psicosociales que pueden acarrear enfermedades por estrés laboral (Secretaría del Senado, 1951). Con base en, lo que se establece en este artículo, la protección de las condiciones de calidad de vida psicosocial solo se podrían implementar en el caso de proteger la vida la salud y moralidad, y solo a través del acompañamiento de exámenes médicos, lo que no representa una solución en la prevención de enfermedades de los colaboradores. Otro de los artículos que aporta a la protección en torno al tema es el artículo 349, el cual imparte la implementación del reglamento de higiene y seguridad, y que se determinó como: Los empleadores que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad, a más tardar dentro de los tres (3) meses siguientes a la iniciación de labores, si se trata de un nuevo establecimiento. El Ministerio de la Protección Social vigilará el cumplimiento de esta disposición. (Secretaría del Senado, 1951). A su vez el artículo 350 determina el contenido del reglamento de trabajo en el que hace referencia a la implementación de medidas especiales de acuerdo

	con las organizaciones que requieren medidas especiales para mitigar accidentes de trabajo, o que están asociados a factores físicos o biológicos. Lo mismo, ocurre con el artículo 35; artículo que manifiesta la necesidad de publicar este documento de forma visible en dos sitios del trabajo (Secretaría del Senado, 1951). Por otra parte, el incumplimiento de estas disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo en artículo 352 aporta al cumplimiento de estas medidas a través de la vigilancia y sanciones que le corresponden al ministerio del trabajo.
Ley 1010 2006	El objeto de esta ley es apoyar las prácticas saludables en las organizaciones promoviendo el trato digno. En el artículo uno se describe el objeto de la ley y bienes protegidos por ella: La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública. (Secretaría del senado, 2006)**.** A su vez habla de los bienes jurídicos protegidos por la presente ley: Por la cual se dictan disposiciones para el trabajo en condiciones justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente de la empresa (Secretaría del senado, 2006). Esta norma aporta a los entornos laborales saludables y por lo tanto, a la preocupación de la salud metal de los colaboradores de la organización; esto, con el interés de generar prevención de situaciones complejas de la organización que los perjudicaran. Otro de los tema considerados por la Ley 1010 importante es el acoso que se encuentran en el artículo 2 y se definen: Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior

	jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo (Secretaría del senado, 2006). A su vez, el artículo dos determina y relaciona las modalidades en que se puede presentar el acoso laboral y que son el maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral, desprotección laboral. En los artículos siguientes, de la presente Ley 1010, se discute acerca de las conductas que constituyen acoso laboral, las que no, las circunstancias agravantes, los sujetos y el ámbito de aplicación de esta ley. En los últimos artículos se determinan las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, las sanciones y sus procedimientos, garantías contra actitudes vengativas (Secretaría del Senado, 2006).
Ley 1562 2012	De acuerdo a esta ley se establece el sistema general de riesgos laborales para las organizaciones, por la cual se modifica el sistema de riesgos profesionales y se realizan disposiciones en materia de salud ocupacional. En el artículo 1 se determina el Sistema General de Riesgos Laborales como el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales. (Presidencia de la República, 2012) Al mismo tiempo, esta ley determina las disposiciones del sistema de riesgos profesionales para la prevención de enfermedades, accidentes laborales y promoción de prácticas laborales que disminuyan, tanto las enfermedades

	como los accidentes. Adicionalmente, sustituye el término salud ocupacional por seguridad y salud en el trabajo como la disciplina que trata la prevención de lesiones o enfermedades en lo laboral y promueva el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. La Ley 1562 ayuda a percibir la importancia que constituye el Sistema General de Riesgos Laborales en las organizaciones para promover la necesidad de tomar conciencia sobre prácticas que aporten al cuidado de la salud del colaborador; por otro lado, regula el aporte económico para la protección de los colaboradores según el riesgo ocupacional que tienen de acuerdo con su labor. Algo importante que se rescata de esta ley es el objeto que persigue; es decir, el mantenimiento del bienestar físico, mental y social, pues este concepto está relacionado a determinar que la calidad de vida laboral debe considerarse, no solo desde una noción del cumplimiento de funciones del colaborador, sino como una concepción que involucra el entorno laboral y social, que apoya al individuo a desarrollarse en una organización que lo puede afectar.

Capítulo IV. Resultados de investigación.

El instrumento de recolección de información utilizado en la evaluación de la calidad de vida laboral reúne tres variables de análisis: la percepción de fortalecimiento o creación de un equipo de trabajo de gestión humana, satisfacción laboral y condiciones de oportunidad y crecimiento; además, un apartado que reúne datos demográficos.

4.1 Variables de análisis

La primera parte del instrumento agrupa datos demográficos con un total de 8 preguntas. Se realizó con el fin de conocer y caracterizar a la población con datos como el género, edad, nivel

educativo, sede del colegio en la que desempeña su labor, años de experiencia profesional, tiempo laborado en la entidad, cargo y, por último, tipo de contrato que tiene con la entidad.

La segunda parte del instrumento reúne afirmaciones relacionadas con la categoría de percepción del equipo de trabajo de gestión humana o departamento de gestión humana, que van desde de la afirmación 1 a la 9; la segunda categoría de análisis satisfacción laboral se encuentra ubicada desde la pregunta 10 a la 2; y por último, se encuentra la categoría crecimiento y oportunidad desde la enunciación 22 a la 34.

Este instrumento de evaluación se realizó a partir de una escala tipo Likert, contó con 34 preguntas con tipo de respuesta, de acuerdo, algo de acuerdo, algo de desacuerdo y desacuerdo. Se aplicó a 67 personas, empleados del Centro Educativo Los Andes.

Para dar inicio al análisis se retoman los datos demográficos de la población objeto de estudio con el fin de conocer de forma global al personal.

Figura 4. Datos demográficos población CEA por género.

La primera gráfica analizada describe el género predominante en el CEA. Se caracteriza por un alto porcentaje de población femenina, con el 66% y superando la población masculina que

representa el 34%. Es así que se puede inferir la importancia que el centro educativo le da a la inclusión laboral del personal femenino para la ejecución de las labores.

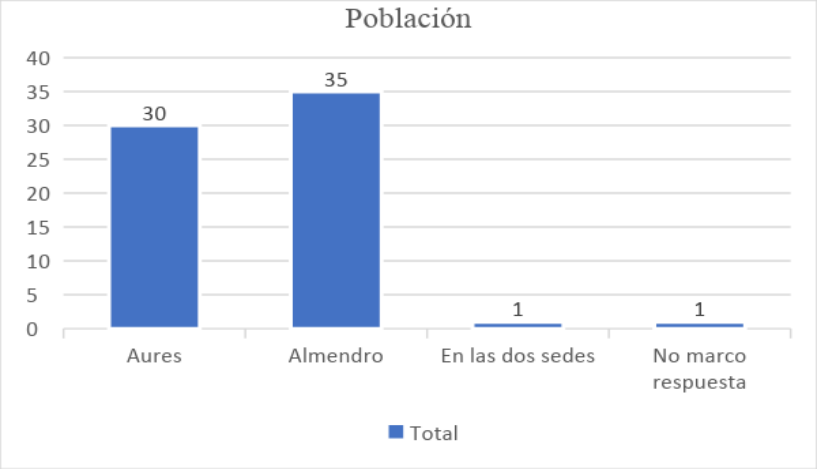

Figura 5. Datos demográficos población por ubicación por sedes del CEA.

A partir de la distribución demográfica del personal empleado del CEA se puede observar en la gráfica que el 52% de los empleados se encuentra en el Centro Almendros; aunque, no se diferencian por mucho debido a que la población en Aures es del 45%. De igual forma, se puede identificar que una de las personas realiza funciones en las dos sedes del colegio.

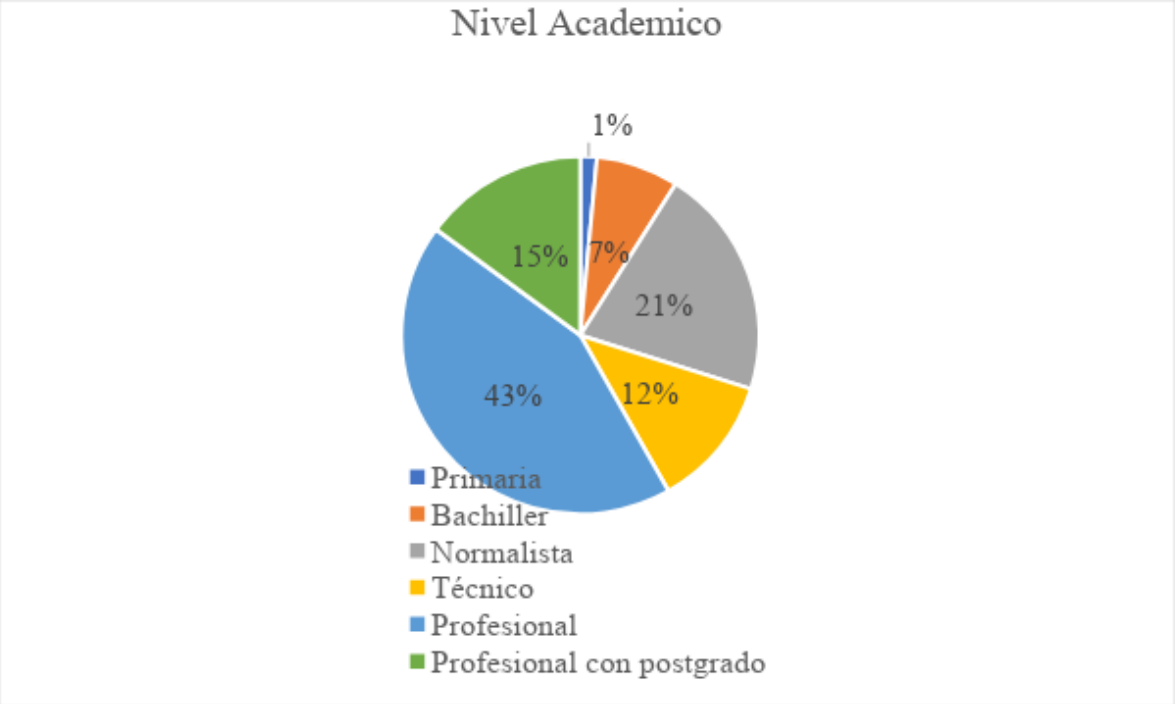

Figura 6. Datos demográficos población por nivel educativo del CEA.

El nivel académico del personal del CEA, en su mayoría, es personal profesional que representa el 43% de los empleados, seguido de personal normalista con un 21%; no obstante, en el momento de la aplicación del instrumento se requirió de apoyo específico para una de la empleadas de servicios generales, a quien le fue difícil diligenciar el instrumento debido a su nivel de lectura, persona que cuenta con nivel de educación primaria, al observar esta situación es importante reflexionar y reconocer cómo impactan y van de la mano los procesos de selección del personal y los planes de desarrollo. Los procesos de selección del personal pueden aportar información indispensable para conocer la población que está laborando a favor de la organización y que en retribución por su labor y el éxito de los objetivos organizacionales, se puede dar respuesta a estas necesidades de educación encontradas en la población empleada. Estas necesidades solo podrán ser visibles a través de la implementación del proceso de selección que esté de la mano con planes de desarrollo.

> Estas prácticas, que también de denominan tradicionales o funcionales, han evolucionado en los últimos años no solo en sus técnicas sino también en sus concepciones es así que los procesos de reclutamiento, selección y contratación se han orientado más hacia la búsqueda de talentos, mientras que el entrenamiento se concreta en formación y desarrollo desde una perspectiva de logro de competencias; la remuneración está orientada a la compensación por productividad y la evaluación hacia una valoración del desempeño y del valor agregado por los empleados. (Calderón, y otros, 2010, p.10)

Los planes de desarrollo pueden aportar conocimiento y habilidades al personal, influyendo en la motivación, la consecución de objetivos, fidelización y permanencia; si bien, las organizaciones proveen económicamente al empleado en retribución por su labor, estas no debe limitarse, pues podrá existir el caso donde una persona requiera del apoyo y desee satisfacer sus necesidades existenciales de educación como lo refiere (Max-Neef y Otros, 1994) en su matriz de necesidades vs satisfactores.

Al existir este deseo de adquirir ciertas habilidades, en este caso satisfacer sus necesidades existenciales de educación, se puede impulsar al individuo a adoptar una actitud para satisfacer ese requerimiento, pero este debe manifestarse para que se produzca el impulso motivacional (Bayón y García, 1992).

En conclusión, los departamentos de gestión humana en la organización pueden realizar este tipo de análisis de necesidades de los empleados con doble impacto; primero, a través de una adecuada colocación de puesto de trabajo como resultado de un proceso de selección en el cual la ejecución de labores den lugar a la devolución en términos económicos; en segundo lugar, establecer los términos de satisfacción de las necesidades sentidas del empleado dando lugar a calidad de vida laboral.

A su vez, se puede considerar estas prácticas tradicionales de la mano de la estrategia de la empresa en la aceptación del conocimiento de este departamento como generador de ventaja competitiva, impactando en el desarrollo del capital humano en la organización, dado por los cambios generados en los contextos empresariales y sociales. Además, se deben tener en cuentas las nuevas realidades que surgen del mundo global, las cuales han hecho que se reconozca la gestión del cambio como elemento central en la dirección de personas, una nueva comprensión de la empresa como organización social, de la situación del individuo en una sociedad y que han llevado a la gestión humana a considerar prioritaria la construcción del capital social. Por último, los cambios en las prioridades y los nuevos retos gerenciales demandan del área una permanente profesionalización de los procesos de recursos humanos según (Calderón y otros, 2010).

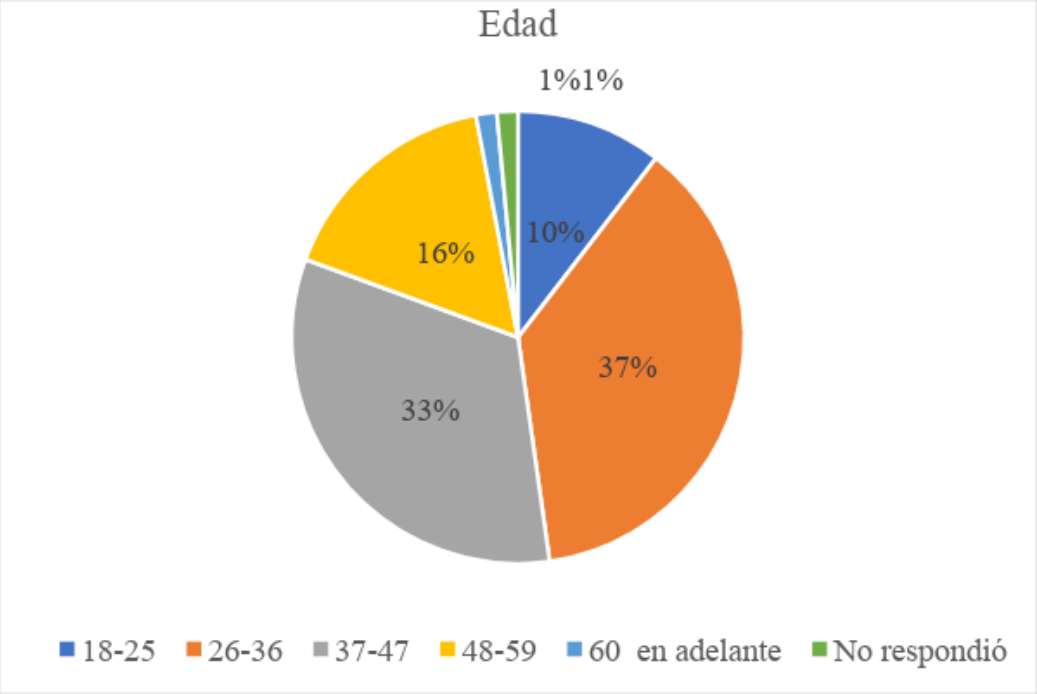

Figura 7. Datos demográficos población por edad del CEA.

La edad de la población, en su porcentaje más alto, se concentra entre los 26 y 36 años con un 37%, seguido del personal con edades entre 37 y 47 años con un 33%; es poca la diferencia en relación a estos dos porcentajes de edades.

Con respecto al porcentaje ubicado en el 1%, se encuentra una persona mayor de 60 años y una persona que no contesta esta pregunta.

La población que laboralmente se encuentra activa está entre los 26 y 47 años. De acuerdo a la información recibida por la población encuestada, es posible que de los 47 años en adelante la inclusión laboral puede ser difícil; aunque, el personal de 47 años en adelante posea una mayor experiencia y conocimientos que han desarrollado para solucionar conflictos, dar respuesta ante situaciones estresantes, como también, han mejorado su labor con los aprendizajes obtenidos y han desarrollado estrategias en su campo de experiencia, para poner en práctica en un tiempo menor que una persona inexperta.

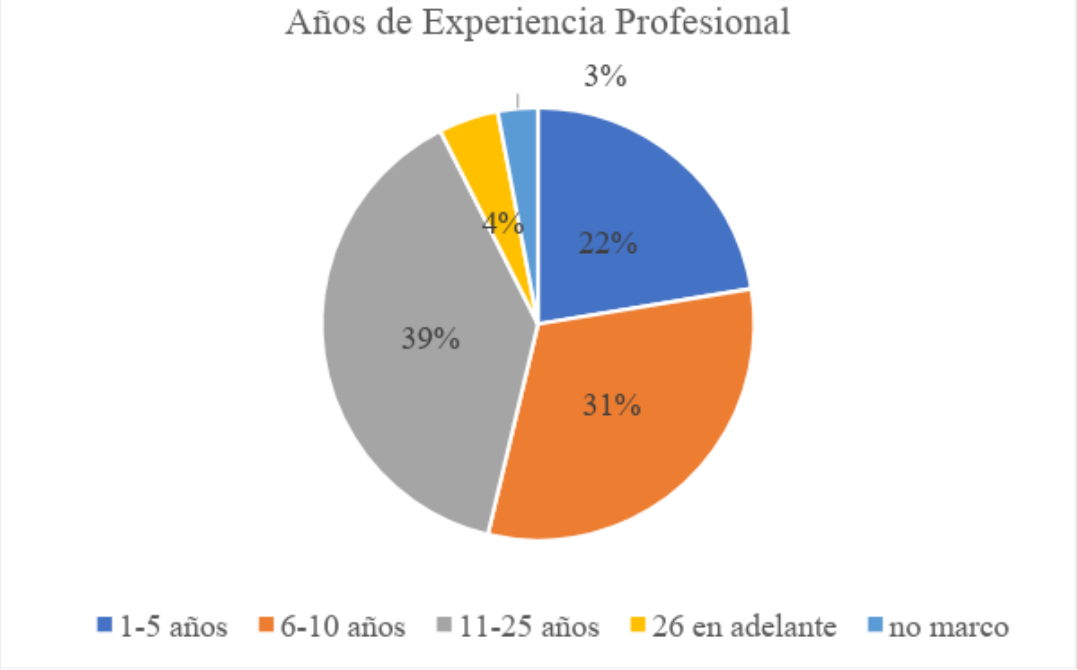

Figura 8. Datos demográficos por experiencia profesional del personal del CEA

Los años de experiencia profesional en el CEA se dividen en tres grandes bloques de respuesta: 39% entre 11 y 25 años de experiencia, seguido del 31% con edades entre 6 a 10 años de experiencia; y finalmente, experiencia de 1 a 5 años con un porcentaje de 22%.

La experiencia profesional nos muestra que el personal contratado por la entidad en su mayoría tiene una trayectoria laboral amplia.

La experiencia profesional puede ser un punto a favor para los procesos de *mentoring*, esto debido a que es de los aspectos de la gestión del conocimiento que se usa como estrategia competitiva para el desarrollo de herramientas al interior de las organizaciones. Los conocimientos del personal permiten desarrollar estrategias exitosas cuando son aprovechas; asimismo, es una de las fuentes de información básicas para mitigar las pérdidas en las organizaciones identificando las fallas de su labor y de la organización.

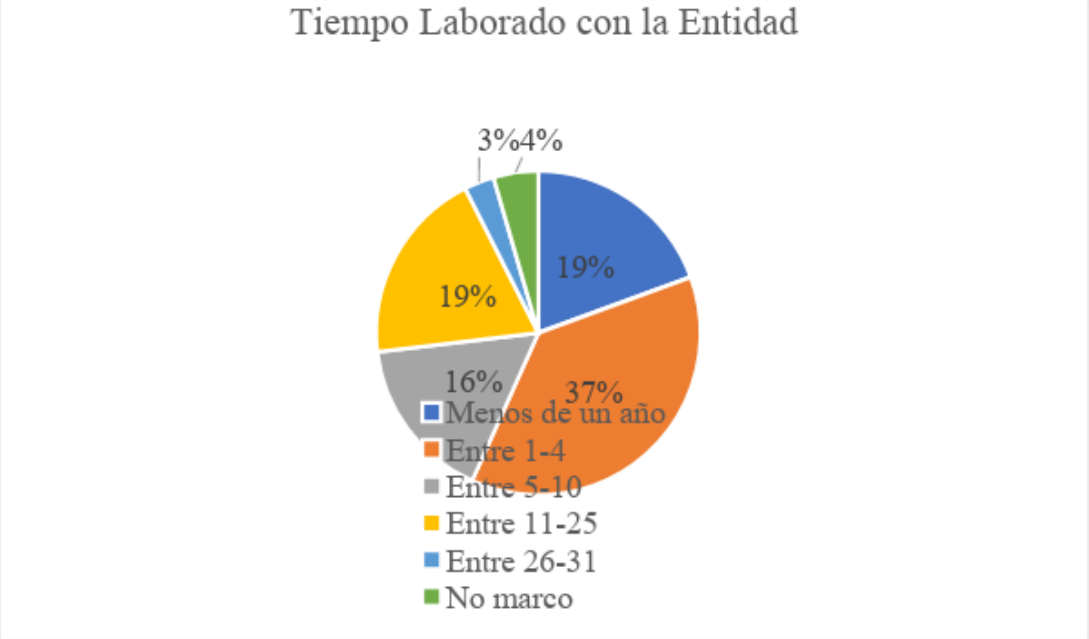

Figura 9. Datos demográficos por experiencia profesional del personal del CEA.

El tiempo laborado en la entidad pertenece al aspecto de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad, desde la calidad de vida laboral, que se centran en la permanencia. Los resultados muestran que entre 1y 4 años es el mayor índice numérico de tiempo de experiencia obtenido con el CEA, es decir, un 37%.

El aspecto de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad refiere a las políticas de las empresas que se ocupan del desarrollo de personal, posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo. En el caso del CEA, estas políticas no existen ni se evidencian como estrategias de fidelización del empleado, por lo que en los resultados es evidente la rotación de personal entre el primer y cuarto año; por eso, los porcentajes de permanencia luego del cuarto año decrecen.

A su vez el aspecto de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad al pertenecer a la CVL, tiene como fundamento las necesidades de la persona y cómo satisfacerlas. En este análisis se incluye la relación que existe entre estas teorías.

A partir de la teoría de necesidades descrita por (Max-Neef y Otros, 1994), la categoría existencial vs las axiológicas, se describe cómo la protección representa una de las características que permiten obtener un equilibrio de la vida del personal, laboral y todas las esferas que de esta se desprenden.

En relación con la categoría existencial vs categorías axiológicas que generan condiciones de protección se presentan a continuación cuatro aspectos:

El primer aspecto, relaciona el ser-equilibrio, es decir, observar como esta variable muestra en los resultados que la población, que representa el 37%, puede percibir que hay un equilibrio laboral

que dura de 1 año a 4. Esto podrá verse afectado por la necesidad del personal en adquirir experiencia en instituciones educativas de renombre; obtener habilidades en otros sectores laborales; considerar que la posibilidad de escalar en la organización está limitada por la estructura organizacional, que en este momento no permite obtener una posición mayor; falta de programas que generen satisfacción laboral; estabilidad; fidelización o también generar retos a los colaboradores que ingresan a laborar en la organización.

El segundo aspecto que considera las necesidades axiológicas, es el tener en relación con el trabajo. Esta se podría decir que está satisfecha para las 67 personas encuestadas del CEA y, por ende, se establece un aspecto resuelto; sin embargo, la coyuntura política con Venezuela y el ingreso de personal cualificado y con experiencia podría dar lugar a sentimientos de inseguridad laboral, debido a que este personal tiene la necesidad de obtener un ingreso económico inmediato ocupando las vacantes a un bajo costo. Es una realidad a la que se está dando poca importancia y que podría dar lugar a problemas económicos sentidos la población y, posiblemente, una pelea de luchas sociales con resultados racistas y discriminantes con la población migrante.

La tercera variable axiológica que se analiza es la determinada por (Max-Neef y Otros, 1994), hacer-planificar. Este aspecto permite un equilibrio laboral que puede dar lugar a establecer un proyecto de vida con la organización que trascienda de lo laboral, a lo personal y familiar, por lo que se incentiva a disponer de todos los conocimientos, habilidades y destrezas; es así que, siendo satisfechas estas necesidades se da lugar a la CVL.

La cuarta característica axiológica que representa gran importancia es la de estar-contorno vital y social. Por esto, en relación con la experiencia profesional, aporta a construir relaciones desarrollando una red de apoyo profesional y relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo,

todo esto que aporte a mejorar la percepción de CVL. A pesar de ello, existe la posibilidad de que este grupo de trabajo tenga un clima laboral desfavorable, en el cual las relaciones laborales sean complicadas y el personal que lleva de 5 a 25 años trabajando con la entidad se cierre a los empleados más jóvenes, y con menos experiencia, que son contratados por la entidad y por esto el personal tienda a rotar entre el primer año y el cuarto.

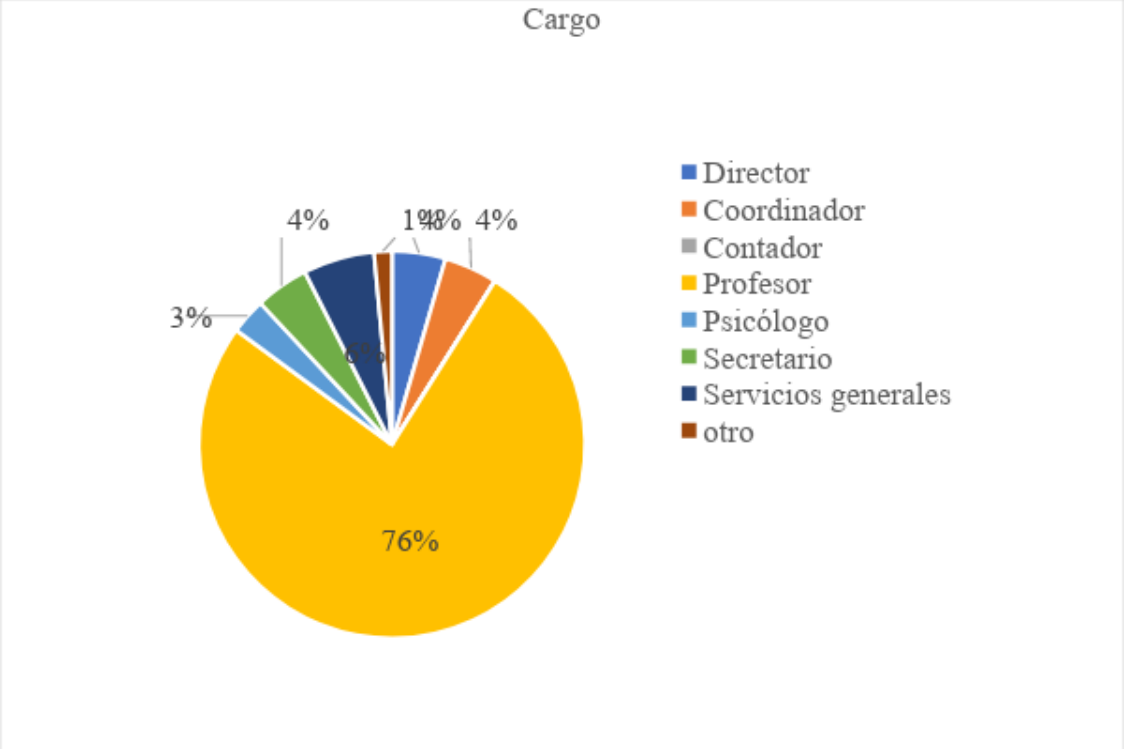

Figura 10. Datos demográficos por cargo del personal del CEA.

El 76% de la población pertenece al personal docente, seguido de porcentajes similares para los cargos de servicios generales con 6%, director 5%, coordinadores 4%, psicólogos 3%, secretarias 4%. Actualmente no existen manuales de funciones; sin embargo, se evidencia un documento que hace referencia al perfil profesional del coordinador académico, sin relacionar otros cargos o funciones del resto del personal.

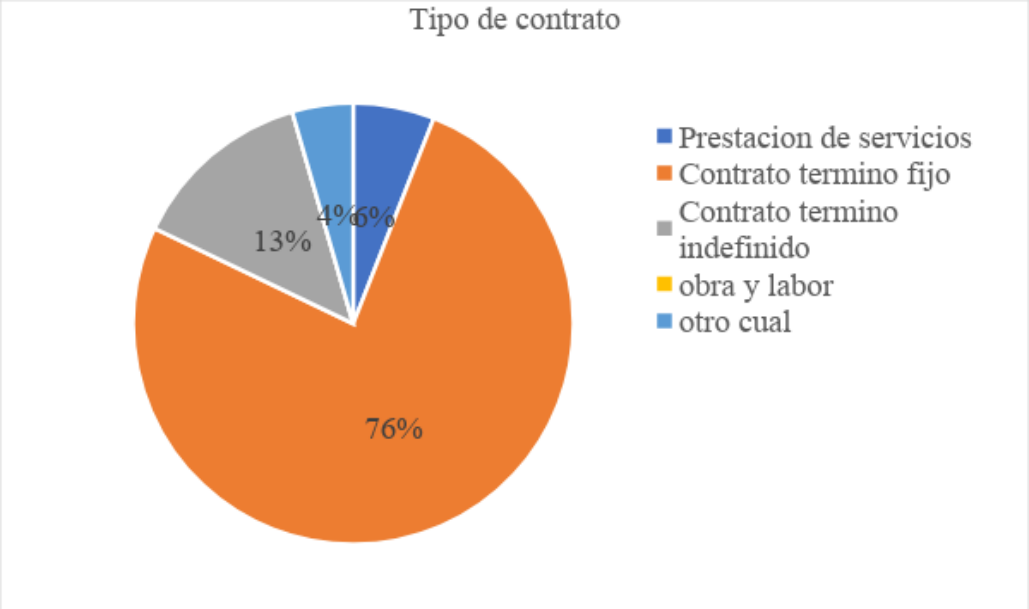

Figura 11. Datos demográficos por cargo del personal del CEA.

El contrato a término fijo ocupa el mayor porcentaje de acuerdo a población encuestada, con un porcentaje de 76%, este tipo de contrato posee unas características de tiempo, derechos constituidos y modo de renovación.

> Según el Código sustantivo del trabajo el contrato a término fijo que habla el artículo 46 debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.
>
> Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes comunicara por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.
>
> No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

> En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea. (Ley 2663, 1950)

El contrato a término fijo, al ser el más usado en el CEA, tiene unas características especiales nombradas con anterioridad; pese a ello, los beneficios recibidos son opacados por el término de tiempo el cual puede generar cierta sensación de inestabilidad, lo que hace que el personal constantemente aplique a ofertas laborales que cumpla con sus necesidades de permanencia y beneficios hacia los empleados.

4.2 Total de percepción del personal de acuerdo a las tres categorías de análisis

En las gráficas que se relacionan a continuación se puede observar un análisis general de las categorías: ausencia de un equipo de Gestión Humana en las organizaciones, satisfacción laboral y condiciones de oportunidad y crecimiento; de acuerdo, a la opción de respuesta señalada por los encuestados.

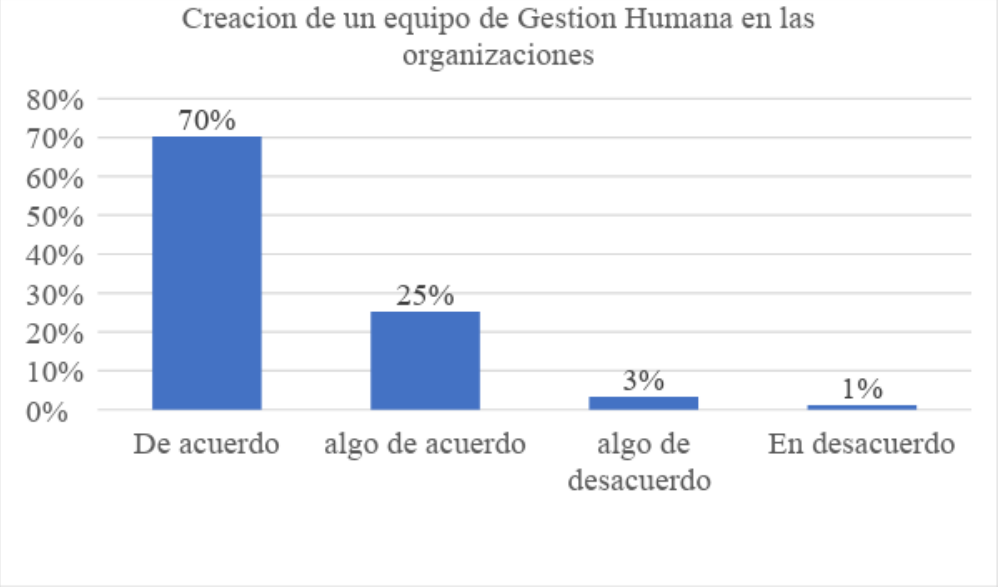

Figura 12. Percepción de fortalecimiento del equipo de Gestión Humana en las organizaciones.

El 70% de la población encuestada del CEA, está de acuerdo con la importancia de un equipo de trabajo de gestión humana o recursos humanos.

El trabajo de un equipo de gestión humana (Amnstrog, 2008), citado por (Calderón y otros, 2010, p.19), "define como un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos, el reconocimiento, que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de la ventaja competitiva sostenible para la misma".

El éxito de la organización depende en gran medida del empleado quien con sus conocimientos y dedicación aporta de forma decisiva frente a los logros que esta pueda obtener. A su vez, el departamento de gestión humana contribuye desde un enfoque estratégico al personal motivándolo, desarrollando y orientando la capacidad de los trabajadores, además, de asegurar las responsabilidades legales de la organización (Calderón y otros, 2010). Con esto corroboramos la importancia del departamento para una organización desde la percepción del 70% de la población encuestada.

Figura 13. Satisfacción laboral.

El 53% de los encuestados, dentro de la organización, se considera satisfecho laboralmente; sin embargo, la opinión está dividida entre las diferentes alternativas con un 46% entre las opciones algo de acuerdo y algo de desacuerdo.

Una de las posibilidades por las cuales pueden estar divididas las opiniones, del personal del CEA, radicaría en los sentimientos de carencias o necesidades insatisfechas por parte de la organización. Esto teniendo en cuenta que es un porcentaje alto el que no está del todo conforme con lo que en la actualidad está dispuesto para los empleados.

Otra de las interpretaciones que se podrían dar, es que existe una satisfacción con la labor profesional y conformidad con la entidad.

En relación con los resultados obtenidos y su interpretación, y sustentado desde la definición de la satisfacción laboral que expresa Muñoz y Adánez (1990), retomado de Amarillo y Otros (2012), se puede entender como el sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y, por el que, percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicos acordes con sus expectativas.

De estas expectativas del personal, que no son tomadas en cuenta, nace la inconformidad frente al lugar de trabajo. Asuntos que la labor profesional del equipo de gestión humana puede enfrentar y conciliar a través de la CVL y la medicación de la satisfacción laboral, pues son indispensables para la estrategia organizacional.

En las organizaciones pequeñas los departamentos de gestión humana han quedado relegados, como también la calidad de vida laboral, por lo que la opinión de los empleados tiene poca influencia en la mejora de las condiciones laborales.

La conformación del departamento de gestión humana en los años 50 se crea con el fin de mediar entre la organización y las necesidades del personal y la CVL. Por su parte, en los años 70 con la necesidad de humanizar el lugar de trabajo (Gil-Monte, 2014).

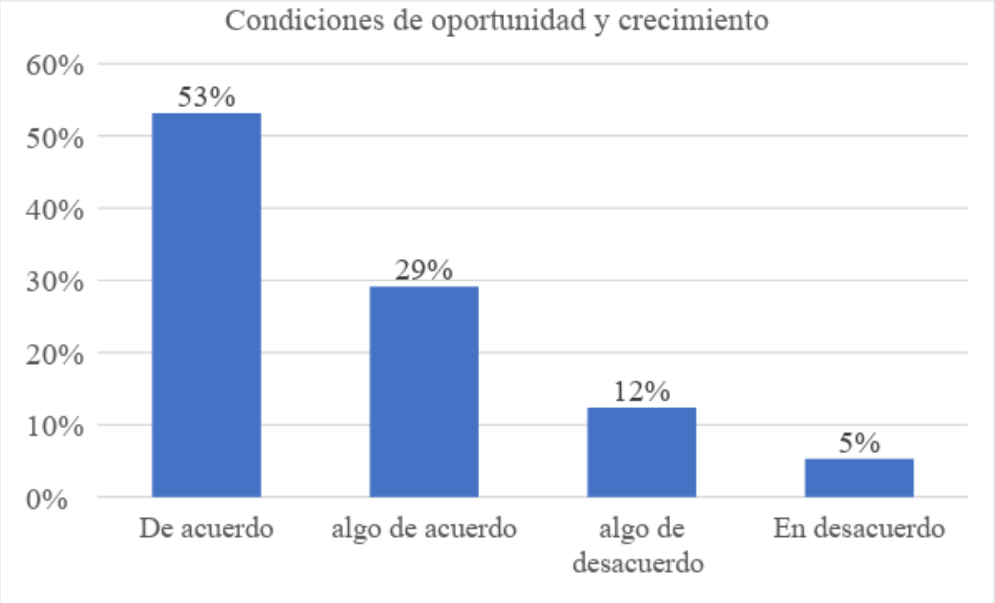

Figura 14. Condiciones de oportunidad y crecimiento.

El 53% de la población se siente de acuerdo con las condiciones de oportunidad y crecimiento, mientras que el 46% de la población divide su opinión.

A pesar de que no está estructurado en la entidad un programa de oportunidad y crecimiento, que relacione las estrategias de desarrollo de personal, oportunidad de carrera y seguridad del empleo; la posición de los colaboradores es positiva de acuerdo a los resultados obtenidos, por lo

que se retoma el concepto de esta dimensión para poder analizar las respuestas globales que fueron seleccionadas.

El concepto de las condiciones de oportunidad y crecimiento continuo y seguridad, que hace parte de las dimensiones de la CVL, está relacionada con las políticas de la organización en lo concerniente al desarrollo de personal, la posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo. Para ser evaluados el autor determina los criterios de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad frente a los factores determinantes que para analizar son: el desarrollo, aplicación prospectiva de conocimientos y talentos, oportunidad de avance a lo largo de la carrera, seguridad en el empleo o de renta (Correa y Otros, 2013).

4.3 Total de percepción del personal de acuerdo a las tres categorías de análisis

Aspectos de la categoría: ausencia del departamento de gestión humana en el CEA, del total del personal.

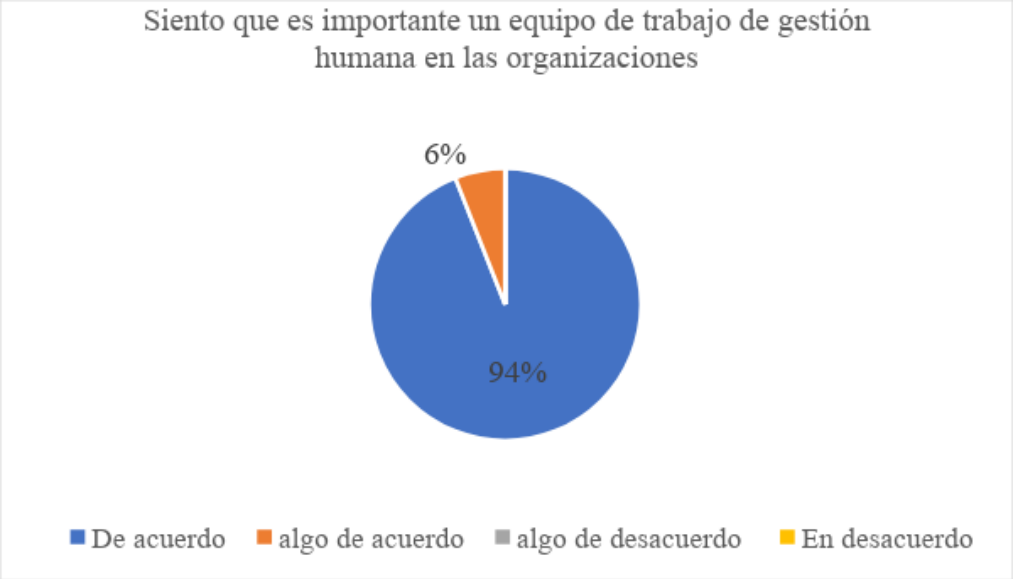

Figura 15. Percepción del personal de acuerdo a las tres categorías de análisis.

La percepción de los empleados del CEA, a la afirmación siento que es importante un equipo de trabajo de gestión humana en las organizaciones, fue positivo con un 94%. Es así que, el personal cree en el papel fundamental de la creación de esta dependencia o visibilizar las acciones que se hacen en esta unidad y no se evidencian.

Por lo que desde la postura de Alles (2006), citado por (Rodríguez, 2012), se destaca su papel desde el manejo integral del capital humano. Su objetivo principal es gestionar la relación con las personas que son parte de la organización; además, desarrollar y potenciar habilidades que consigan el desarrollo de las personas y de la compañía.

Asimismo, presenta un enfoque estratégico que va más allá de la descripción de los procesos involucrados en el manejo de la gente dentro de la organización. Este proceso estratégico permite conseguir, motivar y desarrollar los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y para mantener en ella un clima que propicie la cooperación y el compromiso de la empresa como conjunto; también, orientar la mejor utilización de la capacidad de los trabajadores y, asimismo, asegurar que la empresa cumpla con sus responsabilidades legales con sus trabajadores, con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social (Amnstrog, 2008), citado por (Calderón y otros, 2010).

El departamento de gestión humana permite condiciones de CVL, en la cual, aparte de gestionar la relación del personal, aporten a su desarrollo y a la organización como enfoque estratégico.

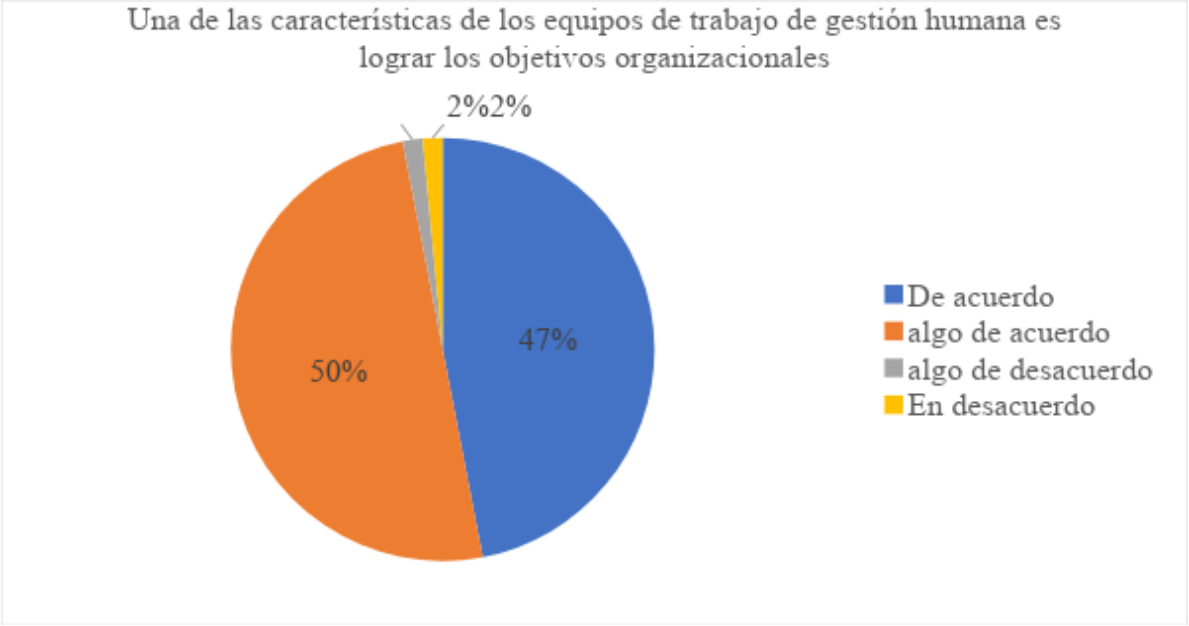

Figura 16. Características de los equipos de trabajo de gestión humana.

A la afirmación del enfoque estratégico en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través del departamento de gestión humana, la respuesta con mayor calificación es algo de acuerdo con un 50%; no obstante, el otro 50% del personal divide su opinión estando de acuerdo. Solo el 2% de las personas califican como desacuerdo y algo desacuerdo.

Los departamentos de gestión humana, desde la percepción del personal, no están totalmente seguros que estas dependencias aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales; posiblemente, suceda porque el CEA, en la estructura organizacional, no incluye esta dependencia, pero si en el PEI, relaciona algunas acciones que se realizan y, por lo tanto, no vean su articulación a los objetivos ni a la competencia clave del negocio.

A razón de la respuesta obtenida, por los empleados de la organización, en relación al papel que desempeña el equipo de gestión humana, la función que esta tiene por objeto es adecuar los intereses y objetivos de la empresa y los del trabajador, de tal forma que se produzca, simultáneamente, la unidad e integración de actitudes, junto con la promoción y desarrollo laboral,

profesional, humano y económico. (Bayón y García, 1992, p.29), Asimismo, el aporte que define Beer (1997) en (Bayón y García, 1992, p.29), expone cómo las transformaciones al interior de la oficina de gestión del talento humano, en la ejecución de actividades y prácticas de administración de personal, infieren en el logro de objetivos organizacionales y la construcción de la ventaja competitiva sostenida.

Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas a fin de convertirse en generadoras de valor para su compañía (Boston Consulting Group, 2008), citado por (Calderón y otros, 2010).

Desde el aporte del equipo de gestión humana propuesto por (Beer (1997) en (Bayón y García, 1992, p.29), la ejecución de actividades y prácticas de administración de personal infieren en el logro de objetivos organizacionales y la construcción de la ventaja competitiva sostenida. Es así, que ha tenido un desarrollo a través del tiempo, donde se consideraba el departamento mediador de la organización, ahora los desafíos empresariales, el avance tecnológico y los aprendizajes obtenidos con el tiempo permiten a una organización pequeña como el CEA, tomar las experiencias exitosas de este departamento y adecuarlas a su estructura organizacional. Por estas razones, logran mantenerse en un mercado competitivo donde las estrategias, buenas prácticas y desarrollo del personal van de la mano de la calidad de vida y dan un aporte diferenciador que logra el éxito organizacional.

El proceso de transformación de las oficinas de gestión humana, para generar una propuesta de valor, han tenido que originar una revolución en la forma de hacer las cosas, empezando por ver al personal empleado como la pieza clave del cambio. Por lo que para el caso del CEA, que carece de esta dependencia, contará con una ventaja, ya que puede tomar las prácticas aprendidas por

organizaciones similares que han encontrado resultados en lo objetivos organizacionales diferenciándose.

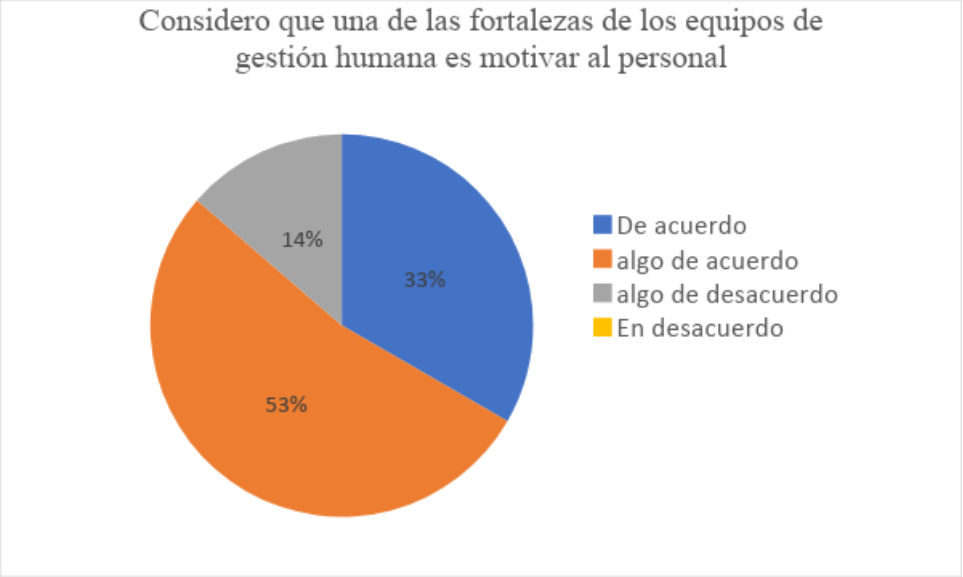

Figura 17. Fortalezas de los equipos de gestión humana.

Con respecto a la opinión del personal encuestado del CEA, el 53% está algo de acuerdo con la afirmación *"considero que una de las fortalezas de los equipos de gestión humana es motivar al personal"*.

Desde los aspectos que trabaja el departamento de gestión humana en las organizaciones, existe una relación estrecha con la cultura organizacional de la cual se desprende la motivación como uno de los objetivos del enfoque estratégico de este departamento.

El departamento de gestión humana, o de recursos humanos, desde un enfoque estratégico persigue diferentes objetivos, uno de ellos es conseguir, motivar y desarrollar los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas de la organización y mantener en ella un clima que propicie la cooperación y el compromiso de la empresa como conjunto, según (Amnstrog, 2008), citado por (Calderón y otros, 2010).

La motivación vista desde el departamento de gestión humana constituye la puesta en marcha de las estrategias organizacionales por obtener un clima laboral adecuado, que todo el personal construya y mantenga; además, de estar relacionada con la satisfacción personal, con su trabajo y la percepción que este pueda tener de la imagen de la empresa.

Como se ha dicho antes, la imagen de la empresa y la satisfacción del personal en su trabajo, son otros de los factores que constituyen el núcleo del factor humano que se ha llamado motivación. A partir de los años 60 y 70 los directivos de la empresa buscaron principalmente motivar a sus equipos de trabajo (por lo menos en las empresas de éxito). Sabían que el personal motivado era capaz de rendir más con mucha menos fatiga. Asumir con más facilidad los cambios, y alcanzar los objetivos de la empresa, cumpliendo al mismo tiempo sus objetivos personales. (Bayón y García, 1992, p.275).

Uno de los conceptos de motivar significa, técnicamente, crear el resorte que impulse a una conducta o despierte un instinto, según (Bayón y García, 1992). Si bien, se han desarrollado diferentes teorías que establecen el modo de comprender la motivación, esta constituye una amplia gama de aspectos a estudiar, desde la cual las oficinas de gestión humana buscan llegar a través de los diferentes programas y con los que se da un aporte a un estado de satisfacción.

> Son diversas las teorías desarrolladas que hablan y proponen diferentes posturas para interpretar la motivación. Una de ellas es la teoría clásica: el garrote y la zanahoria, consiste en la aplicación de medidas sanitarias de premio y castigo de acuerdo a un comportamiento determinado como adecuado o inadecuado en (Bayón y García, 1992).
>
> Luego, hacia los años 20, se habla de la teoría de las necesidades jerarquizadas de Abraham Maslow, que explica la motivación del hombre a partir de una pirámide, que en su base inicia con necesidades fisiológicas como lo son: comer, descansar, espacio vital. En el segundo peldaño de la escala se encuentra la necesidad de

> seguridad que están en el trabajo, afectiva familiar y ciudadana. Por su parte, el tercer peldaño ubica las necesidades de aceptación laboral, social, familiar. En la penúltima posición, y ubicadas en el cuarto escalón, se encuentran las necesidades de estima por los compañeros, amigos, superiores. En el quinto, y última localización, se encuentra la autorrealización como persona y en el trabajo, como lo expone (Bayón y García, 1992).
>
> Esta teoría afirma que las necesidades están jerarquizadas y que solo si están satisfechas las de un nivel, por lo menos en los mínimos de subsistencia, se puede pasar a satisfacer las del nivel superior. (Bayón y García, 1992, p.22)
>
> Otra de las teorías relacionadas con la motivación es la de las expectativas, descrita a través de la Fórmula de Víctor Vroom. Esta se centra en la afirmación de que la motivación se basa en (expectativas), de conseguir unos resultados interesantes para la persona y se puede expresar por medio de la siguiente fórmula:
>
> (Motivación = Valor X Expectativa), en donde el valor mide la atracción por el resultado que siente la persona (qué valoración da el resultado), y la expectativa, la probabilidad que la persona conceda a alcanzar el resultado. Evidentemente si el valor es negativo para la persona existe desmotivación. (Bayón y García, 1992), p.22)

Esta teoría de motivación que parte de la fórmula de Vroom, es poco aplicable al caso del CEA, debido a la escasez de datos, pues no se tienen estudios con relación a las expectativas de los empleados, y menos se conoce el valor que le dan a los logros.

Por otro lado (Bayón y García, 1992) retoman el modelo de Porter y Lawder, el cual da una descripción del fenómeno de la motivación a través de diferentes factores, encargados de recoger casi todas las teorías anteriores.

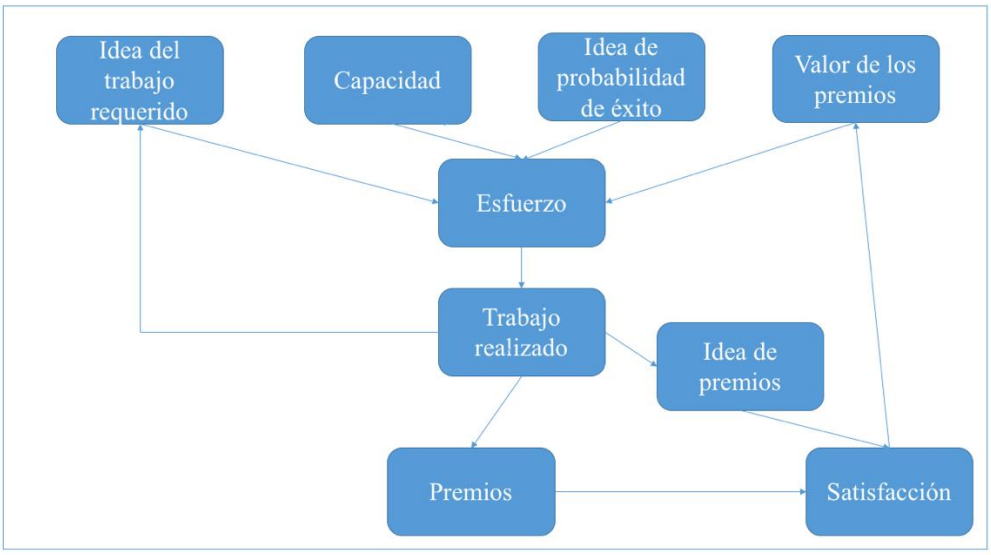

Figura 18. Fenómeno de la motivación.

Fuente: Tomada de (Bayón & García, 1992, pág. 278).

> Este modelo explica las interrelaciones entre los factores que conducen a la motivación. Como se ve en el gráfico, entre estos factores están el esfuerzo, los premios o incentivos, la autosatisfacción, la valoración del trabajo etc. (Bayón y García, 1992)
> Luego, se encuentra la teoría de las necesidades básicas de McClellan, que explica la motivación o al menos para poder conseguirla en las personas. Para este autor, las necesidades del hombre que influyen en su motivación son: la necesidad de poder, la necesidad de pertenencia y la necesidad de logro. Toda persona tiene una mezcla de estas tres necesidades, pero en diferente proporción. Así, la motivación de cada persona estará relacionada básicamente con una de esas tres necesidades; hay personas que se motivan por el poder, otras lo hacen por el equipo y otras lo hacen por la concesión de objetivos (Bayón y García, 1992, p.278).

Se observa una relación jerárquica en su organigrama evidenciando que su equipo de gerencia está determinado por la familia dueña del colegio y todas las decisiones son tomadas por estas personas; por lo que, si existe personal con necesidad de poder. Según McClellan tendrían pocas probabilidades de escalar en la organización, con lo cual existiría frustración por parte de este personal.

Sin embargo, se puede dar lugar a la motivación por medio de las necesidades de pertenencia hacia el equipo de trabajo, ya que la organización educativa se asemeja en tamaño con una pyme

o empresa pequeña, dado al número reducido de personal, que es por sede entre 30 y 35 empleados, y que estos puedan generar relaciones cercanas y de afinidad entre profesionales.

La necesidad de logro está representada por el papel sobresaliente que pueden evidenciar algunos docentes en relación con las apreciaciones positivas de los padres de familia y estudiantes; por ejemplo, los elogios que puedan recibir de las directivas del colegio. A pesar de ello, los demás cargos con que cuenta la institución pueden quedar relegados porque sus funciones de carácter administrativo, para las secretarias, o de seguimiento e intervención de estudiantes, para las psicólogas, no tienen el mismo enfoque de evaluación y retroalimentación.

> Por último, se retoma el modelo de dos factores de Frederick Herzberg, que nació hacia 1950. Este modelo relaciona dos factores que influyen en la motivación; es así que propone solamente una tendencia general de los factores higiénicos y motivacionales que se destacan separadamente. Sin embargo, como muestra la figura, la presencia de los factores generalmente llevan a los empleados a un estado neutral de satisfacción. (Davis y Newstrom, 1987, p.78)

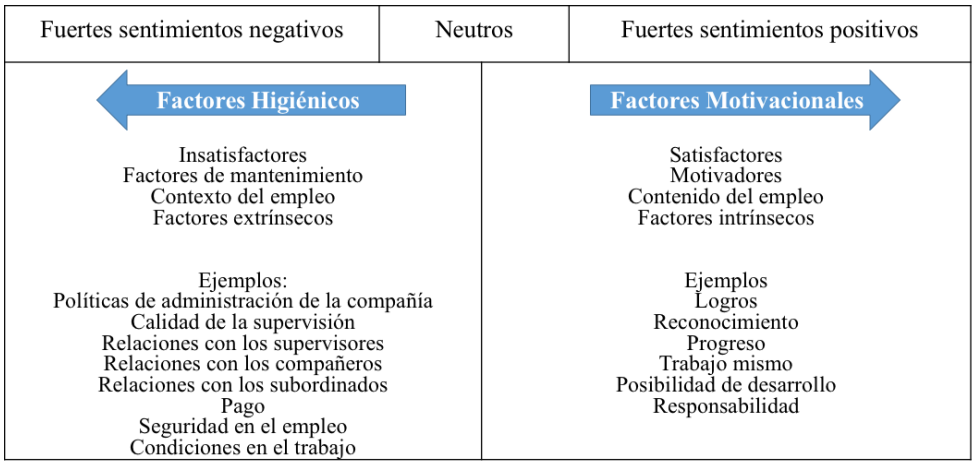

Figura 19. El modelo de dos factores de Frederick Herzberg, factores higiénicos y motivacionales. Fuente: Tomado de (Davis & Newstrom, 1987, pág. 78)

Según Herzberg los factores higiénicos y motivacionales: pueden dar lugar a entornos que conlleven a la satisfacción y motivación; no obstante, la ausencia de este departamento de gestión humana en la organización puede retrasar estos objetivos.

En consecuencia, los factores higiénicos que se pueden apreciar en el CEA, que perjudican los objetivos de la motivación y satisfacción, se presentan por la falta de políticas de administración del personal y una cultura que integre la calidad de vida laboral en la relación de supervisión entre el mando directivo, el personal y entre los compañeros de trabajo, como un pago acorde al entorno laboral de las entidades educativas.

Con relación a los factores motivacionales que pueden afectar la construcción del estado de satisfacción y motivación del personal, la ausencia del equipo de gestión humana puede afectar un importante proceso como la verificación de antecedentes legales negativos que pueda presentar un persona y que pueda influir de forma negativa en su labor profesional en el trato con una población sensible como son los niños, niñas y adolescentes.

El contenido de la labor en las entidades educativas, tanto privadas como públicas, es muy importante debido al impacto que tiene en la población más joven del país, pues este trabajo está dirigido a guiar, desarrollar y transformar la vida de los seres humanos que asisten allí; además, de formar un pensamiento crítico y nutrido en la conciencia de las acciones y construcción de valores. Los desajustes que se presentan cuando se carece de un departamento de gestión humana son evidentes porque los efectos de una inadecuada selección de personal y falta de un manual de derechos y obligaciones que determine los correctivos, en hechos donde se presenten casos negligencia de los empleados al detectar situaciones de alerta en los estudiantes, podrían dar

resultados negativos como matoneo[21], suicidio en adolescentes[22], violación, consumo de sustancias psicoactivas, entre otras problemáticas sociales. En este caso la motivación del personal del colegio es fundamental para preservar entornos académicos saludables porque la falta de disposición podría ocasionar desinterés y errores al no percibir posiciones de alerta en la población de niños, niñas y adolescentes.

Además del contenido del empleo, existen condiciones como la posibilidad de desarrollo y condiciones equitativas para mantener actualizados a los docentes, reforzar la responsabilidad de su labor y el reconocimiento de logros; entendidos como papeles fundamentales que la entidad pierde si no fortalece el departamento de gestión humana.

En conclusión, la motivación a través del tiempo se ha explicado por diferentes teorías y se ha construido desde el estudio de las necesidades, las condiciones laborales, expectativas y la percepción de los empleados en relación con el entorno laboral. Pese a ello, para el caso del CEA, desde la opinión del personal, se considera que la motivación está algo relacionada con el departamento de gestión humana. También, se debe entender que uno de los factores que pueden estar dando lugar a esta conclusión, es que la prioridad de dirección radica en su esfuerzo por crear posicionamiento en el sector, dando mayor importancia a los resultados tangibles y económicos y quedando atrás las estrategias de motivación, planes de carrera, bienestar, recompensas y reconocimiento económico o emocional.

21//www.elespectador.com/noticias/judicial/castigos-de-maestros-que-vulneren-la-dignidad-de-alumnos-no-son-admisibles-corte-articulo-739010

22 https://www.elespect Ley 1720 de 2013 de matoneo para instituciones educativas.
https:ador.com/noticias/nacional/tres-anos-de-la-muerte-de-sergio-urrego-los-estudiantes-aun-son-discriminados-por-su-sexualidad-video-706586

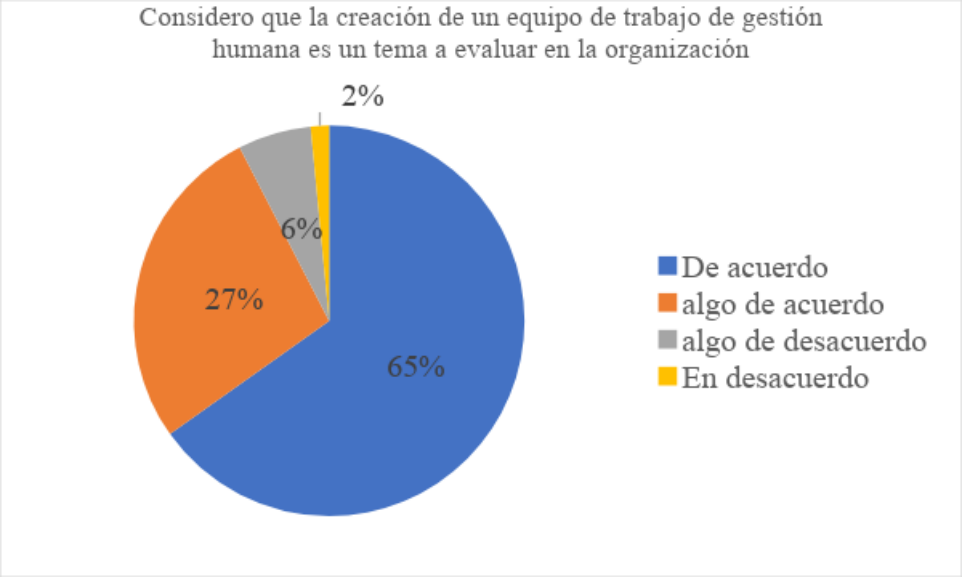

Figura 20. Creación de un equipo de trabajo de gestión humana.

Al enunciado *"considero que la creación de un equipo de trabajo de gestión humana es un tema a evaluar en la organización",* el 65% de la población considera estar de acuerdo, el 27% algo de acuerdo y el 8% restante desacuerdo.

En concordancia con la percepción del personal, la mayoría estaría de acuerdo con la creación de esta dependencia, o equipo de trabajo de gestión humana en el CEA. Entonces, se podría inferir que con la creación de dicha dependencia se generarían diferentes beneficios para los empleados, que influyen en su calidad de vida laboral y como resultado se podría ver reflejado en los estudiantes y en una reputación destacada de la organización educativa.

El papel estratégico del equipo de trabajo de gestión humana asume una gran responsabilidad, entre las solicitudes de la organización y los empleados. A pesar de ello, al no percibir esta dependencia en una organización los factores producen efectos en la calidad de vida, las condiciones legales, deberes y derechos de las partes, manual de trabajo y funciones de acuerdo a las necesidades de la organización, evaluaciones de personal sin trasfondo determinado, falta de políticas de permanecía y fidelización, salario emocional, retos profesionales, estrategia de

acompañamiento, desarrollo de personal y capacitación. Estos aspectos no afectan el desempeño laboral, satisfacción y el logro de objetivos estratégicos, ciertamente, esta descripción de actividades son condiciones mínimas que en la estructura de esta dependencia debería considerar.

> A partir de la percepción del personal y su respuesta afirmativa de la creación del departamento de gestión humana se puede concebir cuatro modelos según Lawer (2001), y Salgado (2006) citado por (Rodríguez, 2012, p. 7). Estos autores clasifican dichos modelos, teniendo en cuenta sus objetivos, orientación y actividades a cargo. El primer modelo es el modelo administrativo, en el cual el área de recursos humanos está basada en administrar el personal, centrada en establecer políticas, reglas y la asignación de deberes y recompensas. (Rodríguez, 2012, p. 199)
>
> En segundo lugar, el modelo de gerencia de recursos humanos que tiene como objetivo ofrecer servicios y asesoría a la empresa (función de staff), e interviene en el proceso de planeación. Por su parte, el modelo de área de recursos humanos, considerada como un socio de negocios, aporta a la obtención de objetivos y metas organizacionales, es decir, tiene como meta estratégica orientar al desarrollo de las personas y de la organización. Por último, el modelo de recursos humanos como socio estratégico en el que los sistemas de recursos humanos permiten el mejor desempeño del negocio, su objetivo es estratégico y presta servicio de asesoría. (Rodríguez, 2012, p. 199)
>
> La administración de recursos humanos, definida en términos de las funciones administrativas, consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el recurso humano. La gerencia de recursos humanos es situacional y depende de aspectos culturales, estructurales, tecnológicos y de procesos de la empresa, además, del entorno (Chiavenato, 2002) y (Rodríguez, 2012, p.197).

Luego de describir los diferentes modelos de gerencia de recursos humanos o gestión humana, en un intento por comprender su impacto, y que determinarían el aporte para la creación de esta dependencia en el CEA, se hace necesario nombrar los factores, a la que podría estar sujeta, y que se relacionan a continuación:

Primero, analizar las necesidades de la organización educativa si tiene el fin de ser destacada y reconocida, o solo mantenerse en este tipo mercado; segundo, tener en cuenta el core o competencia distintiva de la organización al pertenecer a un nivel académico, cómo impacta sus resultados desde el personal de la dirección, docente, administrativo y de coordinación, que es el mayor

porcentaje; tercero, tener en cuenta los objetivos que quiera alcanzar desde el departamento de gestión humana en relación con el personal docente y demás empleados. Finalmente, las funciones, beneficios, derechos y deberes que estén dispuestos a delegar al departamento y la proyección hacia el futuro, desde la visión de la organización que, además, de estar ligada a lo establecido por el ministerio de educación deberán reconocer que quiere alcanzar.

> Para (Rodríguez, 2012, p.200), también se define como una función administrativa que adquiere, entrena, evalúa y remunera a los empleados (Dessler, 2001) en (Rodríguez, 2012, p.200), todas estas actividades que influyen en su eficiencia y eficacia en el trabajo. La administración de recursos humanos hace un manejo integral del capital humano (Alles, 2006), citado por (Rodríguez, 2012, p.200) proponen que su objetivo principal es gestionar la relación con las personas que son parte de la organización, además, desarrollar y potenciar habilidades que aporten al desarrollo de las personas y de la organización. Kok y Uhlaner (2001), citado por (Rodríguez, 2012, p.200), la definen como el proceso de atraer, desarrollar y mantener el talento y la energía en la fuerza de trabajo, para soportar la misión, objetivos y estrategias organizacionales.

La definición de los diferentes autores da lugar a cómo se concibe un departamento de gestión humana, habla de su enfoque administrativo, de su aporte al generar efectividad, su relación en la gestión de personal para crear satisfacción y desarrollo; también, incluye su labor para dar respuesta global a la organización y al personal, logrando articular las visiones de los dos a fin de dar un resultado que impacten al cliente.

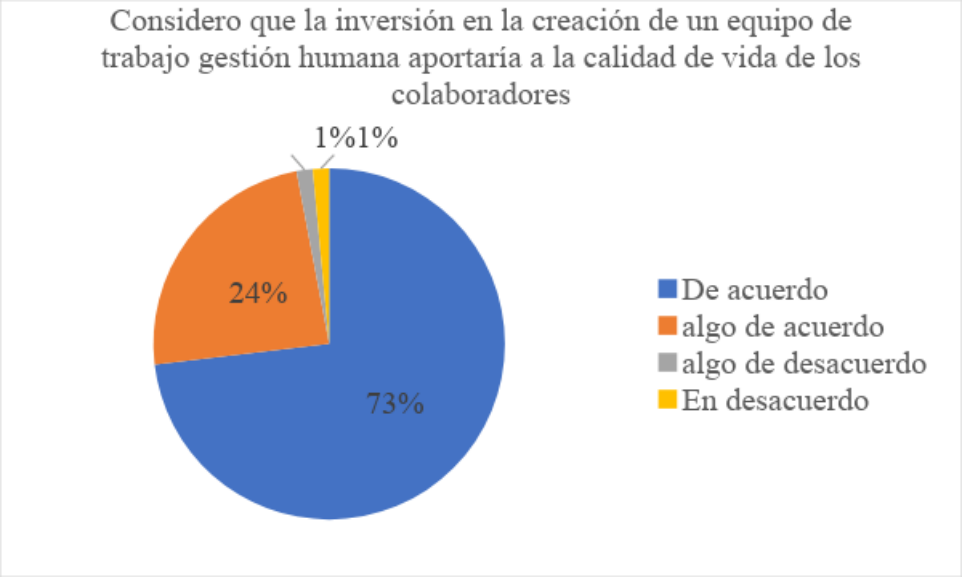

Figura 21. Inversión en la creación de un equipo de trabajo gestión humana.

El personal del CEA, considera estar de acuerdo con la creación de un equipo de trabajo de gestión humana. El 73% de los participantes se encuentra de acuerdo, un 24% algo de acuerdo y el 3% consideran estar en desacuerdo.

A la afirmación, considero que la inversión en la creación de un equipo de trabajo de gestión humana aportaría a la calidad de vida de los colaboradores, el 73% de la población empleada del CEA consideran estar de acuerdo. Es así que se podría inferir, sienten que las condiciones laborales actuales caracterizadas por la ausencia de un departamento de gestión humana tienen efectos en su calidad de vida.

> Uno de los aspectos que se relacionan con la calidad de vida laboral son la condiciones laborales y los efectos que producen en los empleados, a lo cual (Chávez, 2009) el estudio "Condiciones de trabajo y bienestar/malestar docente en profesores de enseñanza media de Santiago de Chile", sustenta cómo diferentes estudios han aportado abundante evidencia que respalda la existencia de intensas relaciones entre las condiciones laborales, el bienestar y la salud de los docentes y han ayudado a superar una visión psicolingüista que entendía los fenómenos del malestar y la enfermedad en el trabajo como un asunto individual. También, han demostrado que no son los oficios, en sí mismos, los que generan enfermedad, sino las condiciones concretas y específicas en que se realiza el trabajo, lo que se ha denominado factores de riesgo (Chávez, 2009, p. 410).

En su creación el enfoque de calidad de vida laboral consigue crear unas condiciones laborales adecuadas para desarrollar su rol profesional, atendiendo las necesidades de los trabajadores, diseñando puestos de trabajo que favorezcan la satisfacción laboral, el desarrollo personal, y el aprendizaje del trabajador; al tiempo que se producen mejoras en aspectos organizacionales como la productividad y la eficiencia (Gil-Monte, 2014).

Hay que especificar que además de consentir las necesidades del personal, el concepto de CVL va más allá. Como lo afirma Gil-Monte (2014), es un concepto multidimensional, por lo que existe cierta dificultad para elaborar una definición consensuada. Sin embargo, en la actualidad se manejan diferentes definiciones con frecuencia dentro de las cuales se destaca que se trata de un proceso. En ocasiones se hace referencia a (un proceso para humanizar el lugar de trabajo) (Walton, 1973), citado por Gil-Monte (2014), o (un proceso a través del que la organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros, implicándoles en las decisiones que afectan a su trabajo), (Guest, 1979), en Gil-Monte (2014). En ocasiones incluso se llega a considerar como un proceso que implica una negociación entre los directivos y los sindicatos según (Maccoby, 1984) citado por (Gil-Monte, 2014).

Ciertamente, considerar que la inversión en la consolidación de una estrategia, o por otro lado la creación de un equipo de trabajo gestión humana aportaría a la CVL, es positivo con el fin de humanizar los procesos, generar condiciones que favorezcan la salud de los empleados, humanizando los procesos en una inversión que se traducirá en expandir el potencial y la calidad de la educación que brinda los docentes en el proceso formativo niños, niñas y adolescentes del sector. Esto tendrá como consecuencia que el total del personal preste un servicio de excelencia y

se diferencie por la efectividad en la resolución de inquietudes de padres y la población del sector de Suba, donde está ubicado el CEA.

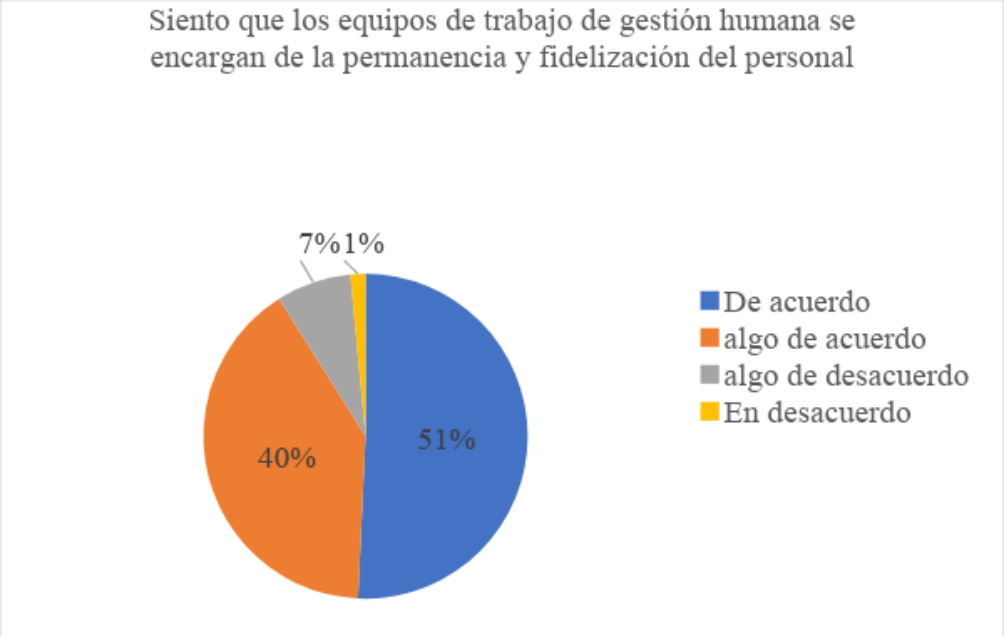

Figura 22. Permanencia y Fidelización del personal.

Con relación a la *afirmación "siento que los equipos de trabajo de gestión humana se encargan de la permanencia y fidelización del personal",* las repuestas están relacionadas en: de acuerdo con un 51% y algo de acuerdo con 40%.

El personal encuestado relaciona como una de las labores de los equipos de trabajo de gestión humana el liderazgo en la permanencia y fidelización del personal, la opinión referente a este tema es positiva por parte del personal del CEA, hallan una relación entre estas dos variables.

En relación con lo anterior, la permanencia y fidelización del personal como estrategia de recursos humanos tiene el objetivo de buscar un equilibrio laboral en la organización, pues en consecuencia la renuncia de un integrante del equipo de trabajo supone disponer de tiempo, dinero y retrasos en las actividades que realizaba. Además, se debe tener en cuenta que el personal que se

retira se lleva consigo conocimientos y las habilidades que ha desarrollado al cumplir sus funciones en la organización; lo que genera inestabilidad laboral y se traduce en aumentar costos que están destinados a otras actividades de la organización.

Las características básicas y la definición de la antigüedad o permanencia es el tiempo transcurrido desde que una persona se incorpora a un puesto de trabajo. Con ello, se intenta premiar la fidelidad del trabajador a la empresa, al mismo tiempo que se motiva para continuar con su actitud con base en diferentes características como: Es una situación personalísima, que no es aplicable más que individualmente puesto que es innata a la relación individual del trabajo, supone unos incrementos salariales calculados siempre sobre el salario base y se pierde cuando concluye la relación laboral. Por ello, es algo unido también al puesto de trabajo (Bayón y García, 1992, p. 229).

Es importante tener programas de permanencia y fidelización, su reflexión se encuentra en reconocer que el personal tiene un papel determinante en el éxito de la empresa según, (Chiavenato, 2009) citado por (Bernal, 2017). Las personas que trabajan en una empresa, son parte de ella, y son el activo más valioso. Estas organizaciones llegan a adjudicar el éxito que se puede llegar a tener, si se da la inversión debida de cada uno de los socios hacia la parte del talento humano de la empresa. La razón por la cual se clasifica al talento humano como el activo más valioso dentro de la organización es porque en la contemplación de los costos de producción, siempre interviene el desarrollo y la investigación, los cuales arrojan que el talento humano posee el capital intelectual, que a pesar de ser intangible incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. Es entonces que el verdadero valor se encuentra en los cerebros de los talentos, ahí se encuentra

captado el capital de las empresas, no en las arcas de los dueños o de la misma organización (Bernal, 2017).

En consecuencia, el CEA debe velar por sus trabajadores pues son su fuerza intelectual en la labor de educación aportando por medio de un departamento de gestión humana, sin dejar de lado el componente de fidelización, permanencia y antigüedad del personal. Su impacto se verá reflejado en los resultados académicos de los estudiantes, como también en los costos generados por la ausencia del docente en el equipo de trabajo, y, por ende, afectará la percepción de los padres de familia sobre una baja calidad académica por la excesiva rotación del personal del plantel educativo. A su vez, perjudicarán la calidad de vida laboral de los demás empleados de la organización, pues estos tendrán que asumir las actividades del personal ausente por el tiempo que se requiera en procesos de selección, contratación y capacitación.

Por esta razón, el aporte diferenciador del departamento de talento humano hace que se requieran de estrategias de fidelización, retención desde el equipo de gestión humana; prácticas que al igual que las funciones, se realizan con el objetivo de atraer, integrar, manejar y retener al talento humano que se encuentra dentro de la organización. Además, podrán desarrollar aún más sus competencias e ir compartiéndolas con toda la organización generando experiencia y conocimiento. Estas prácticas de gestión del talento humano, bien implementadas, serán soporte para llevar una adecuada administración del capital humano en dos sentidos principales, talento humano y fuerza de trabajo. Estas deberán arrojar como resultados, un avanzado desarrollo competitivo (Liquidano, Mora y Silva, 2013) citado por (Bernal, 2017).

La fidelización y retención del personal están ligadas a diferentes actividades que desarrollan los departamentos de gestión humana, para llegar a ese desarrollo competitivo según Liquidano y Otros (2013), citado por (Bernal, 2017), se constituyen seis prácticas:

- Práctica de entrada o de integración: consisten en llevar paso a paso cada etapa de la planeación de los recursos humanos para llegar a una contratación, principalmente las etapas del reclutamiento, la selección de personal, análisis y descripción de puestos y la contratación.
- Prácticas de permanencia: se identifican las etapas que conlleva la evaluación del desempeño, capacitación, relaciones laborales, sueldos y salarios.
- Prácticas de planeación: en esta práctica entran aspectos como las etapas de la planeación de recursos humanos, pero también la planeación estratégica de estos mismos.
- Prácticas de controles estratégicos: se lleva a cabo el control, los registros y los índices de rotación del personal, así como, los ausentismos y los retrasos.
- Prácticas de gestión de recursos humanos ante la globalización: en esta etapa se tienen bases como un perfil, un plan de vida y un plan de carrera, se lleva a cabo una administración internacional de los recursos humanos.
- Prácticas de salida: en esta modalidad se toman en cuenta los motivos de la separación del personal de la organización, van desde una renuncia o un despido, hasta las rescisiones y defunciones (Bernal, 2017).

El papel importante de los planteles educativos, docentes y demás personal, conduce a frenar la ignorancia con impactos adicionales como mitigar la deserción académica, alejar a los jóvenes de las drogas, disminuir los embarazos en adolescentes. Por esto, se debe proteger su labor desde un entorno de la CVL, que promueva la permanencia y fidelización como un proceso que integre las prácticas del departamento de gestión humana, en la cual la relación laboral se de por medio de un proceso confiable donde la persona reconozca sus deberes y derechos; además, de los beneficios que se relacionan con su inclusión, de esta forma se podrá consolidar la estabilidad de la organización con resultados competitivos.

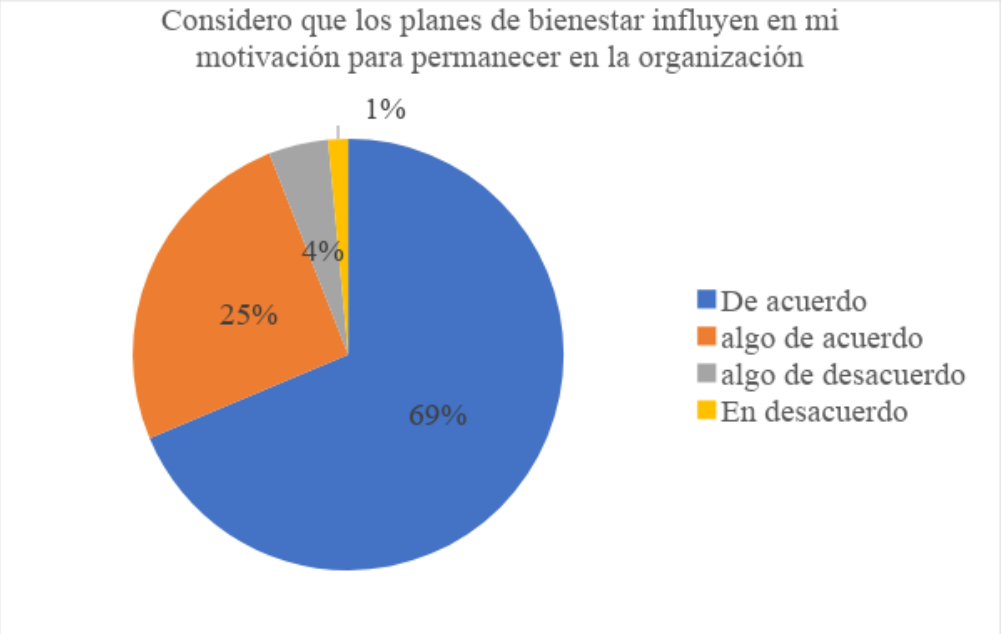

Figura 23. Planes de bienestar influyen en la motivación.

El 69% del personal se siente de acuerdo con el enunciado *"considera que los planes de bienestar influyen en la motivación para permanecer en la organización"*, mientras el 25% consideran estar algo de acuerdo, seguido de un 4% que se encuentra algo de desacuerdo y un 2% en desacuerdo.

Con respecto a la respuesta obtenida por el personal se puede interpretar que la influencia que existe en los planes de bienestar como estrategia de motivación, tienen efectos positivos para la permanencia; sin embargo, en el CEA no se han implementado, por lo que se puede deducir que el personal presenta cierta disposición al concretarse una propuesta de este carácter.

Los planes de bienestar desarrollados por los departamentos de gestión humana se caracterizan por generar una retribución al empleado frente a los resultados obtenidos en la organización, los cuales pueden ser considerados con el término prestaciones y servicios de la entidad. Esta prestación es definida como cualquier complemento al salario que se entrega a los empleados, ya

que pueden ser seguros de vida, gastos médicos, vacaciones, pensiones, reparto de utilidades, planes de educación, descuentos en los productos de la compañía (Dessler, 1996).

El personal tiene expectativas adicionales, puede considerar que es claro que reciban una remuneración a razón de su labor mediada por un contrato laboral; sin embargo, esto no es lo único que hace que el personal se sienta motivado y permanezca por un tiempo prolongado, pues las compensaciones adicionales hacen que se sientan atraídos. En contraste, la ausencia de los planes de bienestar pueden resultar en insatisfacción y sensaciones de querer marcharse con entidades que vayan más allá de ofrecer un salario, reconociendo sus habilidades y competencias donde consideran que su potencial es valioso.

Para la construcción de planes de bienestar es importante puntualizar en la equidad que este debe incluir, pues es natural que las personas realicen comparaciones de lo que reciben frente a otros. En razón a esto, se toma el concepto de (Davis, 1983, p.497) quien asegura que la aplicación de la teoría de la equidad, relacionada para los planes de bienestar, compensación, incentivos, se relaciona con las retribuciones monetarias. También, indica que si la razón de los insumos a productos de una persona difiere considerablemente de la otra se considerará como una falta de equidad. Esta última se refiere a la justicia del sistema de retribuciones de la administración y a lo cerca que están las retribuciones de lo que creen los empleados que deberían recibir. Los trabajadores toman en consideración todos los tipos de aportaciones, tales como educación, experiencia, antigüedad, esfuerzos y capacidades; luego, comparan sus remuneraciones con las otras.

Se hacen preguntas como las siguientes: ¿Son mis recompensas justas en comparación con las de otros que realizan trabajos iguales o similares?, ¿son justas mis recompensas en relación con las

de empleados que realizan trabajos distintos en mi organización?, ¿son justas mis recompensas en relación con las que reciben otros en mi comunidad o mi sociedad? (Davis, 1983, p 497).

Esta justicia retributiva el personal la analizará a través de diferentes preguntas en su equipo de trabajo, siendo ellos con quien comparte experiencia similar, conocimientos y preparación profesional. Por esto, tiende a ser un factor importante para la motivación desde la calidad de vida laboral con lo cual, al momento de implementar planes de bienestar, se debe sentir que las retribuciones en la organización son justas. Los empleados desean un equilibrio aproximado entre; primero, el modo en que perciben su valor para la organización y segundo, su lugar real en esa estructura de redistribución.

Las expectativas que coinciden con la realidad tenderán a manifestar sentimientos de equidad. Si las retribuciones parecen ser considerablemente menores que lo esperado, habrá insatisfacción y los empleados tendrán tendencia a tratar de aliviar la inequidad percibida. (Davis, 1983), "*considera que los planes de bienestar influyen en la motivación para permanecer en la organización*" (p. 497) esta afirmación, y su resultado, invita al CEA a conocer la disposición del personal frente a sus necesidades y solicitudes, pues el personal es quien puede dar lugar a consolidar la permanencia en la entidad a través del tiempo y esta estabilidad se genera con el fortalecimiento o construcción del departamento de gestión humana, planes de bienestar y compensaciones con un enfoque equitativo. Es por esto que esta estrategia aporta a la calidad de vida laboral, entendida por Lau (2000), citado por (Granados, 2011), como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal.

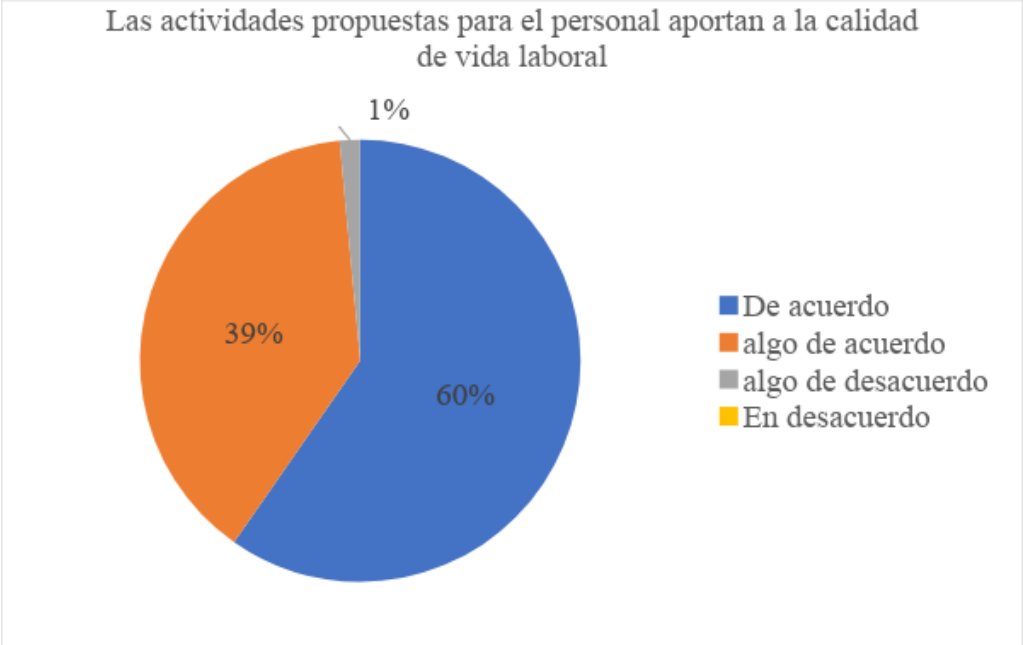

Figura 24. Actividades propuestas para el personal.

El 60% de la población encuestada se siente de acuerdo con las actividades propuestas actualmente para el personal, pues aportan a su calidad de vida laboral.

De acuerdo a la respuesta obtenida por el personal trabajador en el CEA, se podrían inferir que las actividades actuales generan condiciones de calidad de vida laboral; no obstante, esta estaría determinada por los beneficios prestacionales de su contrato de trabajo como asignación de salarios, prestaciones en salud, seguridad social, aportes al sistema de riesgos profesionales, celebración del día del docente, día de la secretaría, celebración de fechas académicas como la semana cultural, vacaciones de mitad de año y diciembre por receso escolar, entre otras actividades.

En relación con las actividades descritas en el entorno laboral del sector académico, estas ofrecen un panorama diferente a las organizaciones de producción, puesto que las condiciones laborales son diferentes en horarios, dedicación, disfrute de vacaciones, esfuerzo, dedicación, uso de habilidades, conocimientos, creatividad, resolución de conflictos, manejo del estrés, dirección de grupos, libertad de decidir y tomar iniciativas.

En este contexto el CEA, desde la calidad de vida laboral, representa el grado en el que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La CVL implica un constelación de factores como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico, social y físico, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares (Granados, 2011).

La labor del personal en planteles educativos tiene diferentes condiciones laborales, en las cuales interviene la CVL; por ejemplo, la satisfacción por el compromiso y amor de la labor, debido a que el impacto social es mayor y positivo, pues marca una diferencia respecto a otras organizaciones. Asimismo, el reconocimiento laboral se puede recibir tanto de los estudiantes como de las directivas del personal. Cabe resaltar que los vínculos humanos dentro del grupo de trabajo están influidos por la relación de docentes al interior de las aulas, en un mayor porcentaje teniendo autonomía y poder de decisión en el rol profesional; además, la relación interdisciplinaria es compartida en reuniones de trabajo. En conclusión, las actividades que se relacionan en la actualidad en la institución aportan sensación de conformidad.

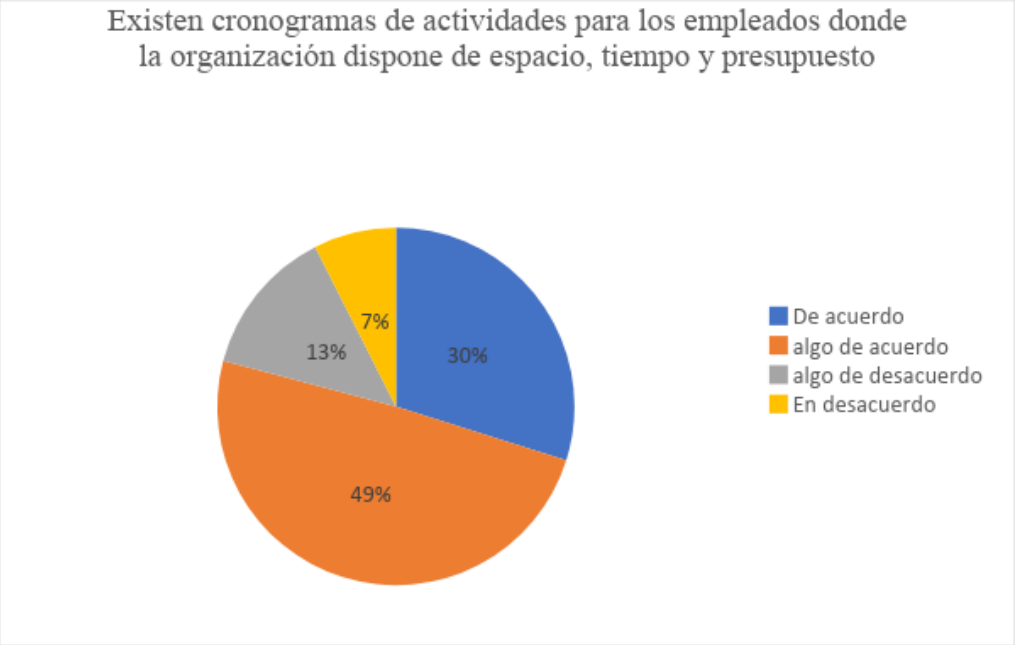

Figura 25. Cronogramas de actividades para los empleados.

El 49% de la población encuestada está algo de acuerdo con la afirmación *"existen cronogramas de actividades para los empleados donde la organización dispone de espacio, tiempo y presupuesto"*, seguido del 30% quienes consideran estar de acuerdo. Finalmente, se encuentra un 13% que manifiestan estar algo de desacuerdo.

Con los datos aportados por los empleados del CEA, se puede entender que la información relacionada con la planificación de actividades es desconocida para algunos miembros del personal o las actividades se planean en la marcha del día a día.

Asimismo, se puede decir que la ausencia del departamento de gestión humana, impacta en la falta de programación y planeación de acciones dirigidas al personal, con resultados en los objetivos estratégicos, pues la gerencia de la organización concentra su interés en el funcionamiento del plantel educativo y deja en un segundo plano la programación dirigida al personal.

En este caso, el aporte a favor de la organización por medio de la planificación del departamento de gestión humana, o recursos humanos, está directamente vinculado a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación. También, ayuda asegurar que la organización logra sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, productos de tecnología y necesidades de recursos.

La programación de planes empresariales son actividades en las cuales debe existir la participación del departamento de recursos humanos, ya que ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleos que se requerirán para lograr las metas y objetivos (Dolan y Otros, 2007, p.84).

Las actividades planificadas desde el departamento de gestión humana ayudan a la empresa a ser efectiva actuando estratégicamente a la par que involucran a todo el personal de forma enfocada; igual ocurre, cuando los programas de este departamento están dirigidos al personal, pues se generan lazos fuertes entre el empleado y la organización haciendo parte de su vida personal los objetivos de la organización y logrando una calidad de vida laboral.

En efecto, los programas del departamento de gestión humana ejecutan cronogramas donde se dispone de espacio, tiempo y presupuesto enfocados en las iniciativas de la organización y necesidades de los empleados. Con esto logran resultados organizacionales y competitividad frente a otras instituciones educativas, a su vez que los empleados se sienten involucrados y generan participación activa de los mismos, desarrollando en ellos compromiso.

Además, a continuación se presentan las justificaciones de las pequeñas y medianas empresas, que no efectúan planificación de recursos humanos, por Dolan y Otros (2007); primero, la dificultad para este tipo de compañías de llegar a precisiones económicas suficientemente exactas y fiables en las que basar la planificación; segundo, la mayor atención prestada a los problemas a corto plazo y vinculados a la producción, finanzas y comercialización; tercero, una concepción no actualizada sobre la gestión de los recursos humanos y cuarto, la inexistencia de una función de recursos humanos bien definida y dirigida por especialistas.

En conclusión, existe una proyección de la gerencia en temas relacionados a gastos, costos y ganancias. Por lo tanto, se pueden implementar programas desde la creación de un equipo de gestión humana que conlleve a la calidad de vida laboral, que tenga como consecuencia potenciar los resultados del centro educativo por medio de una reputación de calidad docente. Al igual, que el trabajo de las distintas dependencias y roles profesionales que se articulen a los objetivos organizacionales y que mitiguen los resultados inciertos.

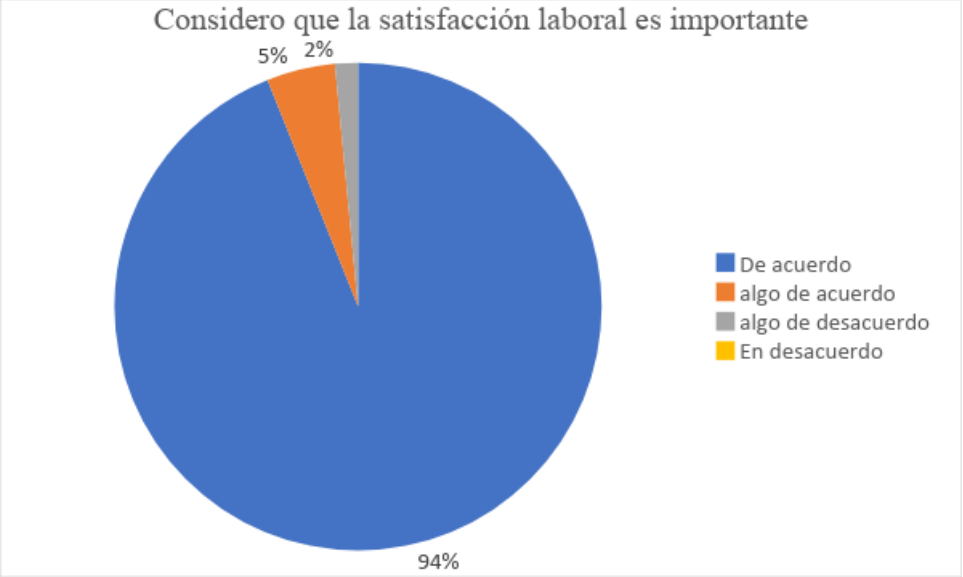

Figura 26. Satisfacción laboral.

El 94% de la población encuestada del CEA considera que la satisfacción laboral es importante. A su vez, un porcentaje del 5% están algo de acuerdo con esta afirmación y un 1% está algo de desacuerdo.

El personal empleado del CEA considera que la satisfacción laboral es importante, pues esta parte de las necesidades básicas, para lo cual se retoma la definición expuesta por (Max-Neef y Otros, 1994) la cual relaciona dos variables: la existencial y la axiológica que se interrelacionan para dar lugar a la calidad de vida.

La calidad de vida depende de las posibilidades que tienen las personas para satisfacer sus necesidades humanas fundamentales. Estas necesidades deben entenderse como un sistema en la que las mismas se interrelacionan e interactúan, son finitas, pocas y clasificables, son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos, lo que cambia a través del tiempo es la manera o los medios utilizados para su satisfacción (Max-Neef y Otros, 1994).

Uno de los objetivos del departamento de gestión humana es conocer las necesidades de los empleados y a la vez crear una estrategia para influir en su satisfacción; por lo que, las estrategias deben consolidarse según (Max-Neef y Otros, 1994) desde la comprensión de distintos elementos entre ellos está la cultura. Por ejemplo, cabe destacar un aspecto cultural que tiene relevancia, tanto en la organización como para las personas que laboran con la entidad, teniendo en cuenta que Bogotá al ser la capital de Colombia y concentrar el mayor número de migrantes internos solicitantes de una posición laboral, recibe personal de los 32 departamentos país y que se caracterizan por tener una idiosincrasia única. A lo que se le suma la diferencia generacional que se está vinculando laboralmente en las entidades que son los *baby boomer*, generación X, generación Y *millennials* y generación Z con diferentes rasgos característicos (Chirinos, 2009).

Como referente de los programas de CVL, desde el departamento de gestión humana destinados a la satisfacción, se puede retomar a (Max-Neef y Otros, 1994), quien determina una serie de características del proceso de satisfacción de las necesidades que constituye como simultáneas, complementarias y compensaciones; además, se divide en dos variables la primera, existenciales (ser, tener, hacer) y la segunda, axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad).

La elaboración de estos programas de calidad de vida, desde la perspectiva de (Max-Neef y Otros, 1994), da a entender que hay una interrelación de las variables existenciales y axiológicas, con las cuales se puede desarrollar una estrategia direccionada al personal, que impacte en la satisfacción de sus necesidades. Sin embargo, en la actualidad en el CEA no existe este departamento y, por lo tanto, no hay estrategias que a través de indicadores de metas evidencien el grado de satisfacción y la traducción de esta en los resultados.

> La satisfacción desde Robert L. Kahn, citado por (Davis, 1983, p.87) es interpretada como la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo; también, expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas, se asocia con la teoría de equidad, el contrato psicológico y la motivación, Asimismo, la satisfacción en el empleo puede referirse a partes del trabajo de un individuo, ya sea a una persona o grupo de trabajo, porque simboliza las condiciones humanas generales, la satisfacción del empleo que forma parte de la satisfacción de la vida, así que al aportar a esta, parece reducir el ausentismo, la rotación de personal y quizás también los índices de accidentes.

En conclusión, la falta de visibilidad del departamento de gestión humana en una organización educativa implica desconocer los aspectos que pueden aportar a la satisfacción de la calidad de vida laboral y comprender de forma global los ítems que pueden aportar a las necesidades más sentidas de los empleados, y que están afectando la calidad de su labor profesional. Siendo así que a partir de las estrategias de calidad de vida laboral, con énfasis en la satisfacción, se desprenden los resultados organizacionales y la excelencia con la que se puede competir en un entorno

educativo. Por otro lado, y como efecto negativo, la ausencia del departamento de gestión humana se transforma en la falta de evidencia que muestra cómo impacta el índice de rotación, ausentismo y accidentalidad.

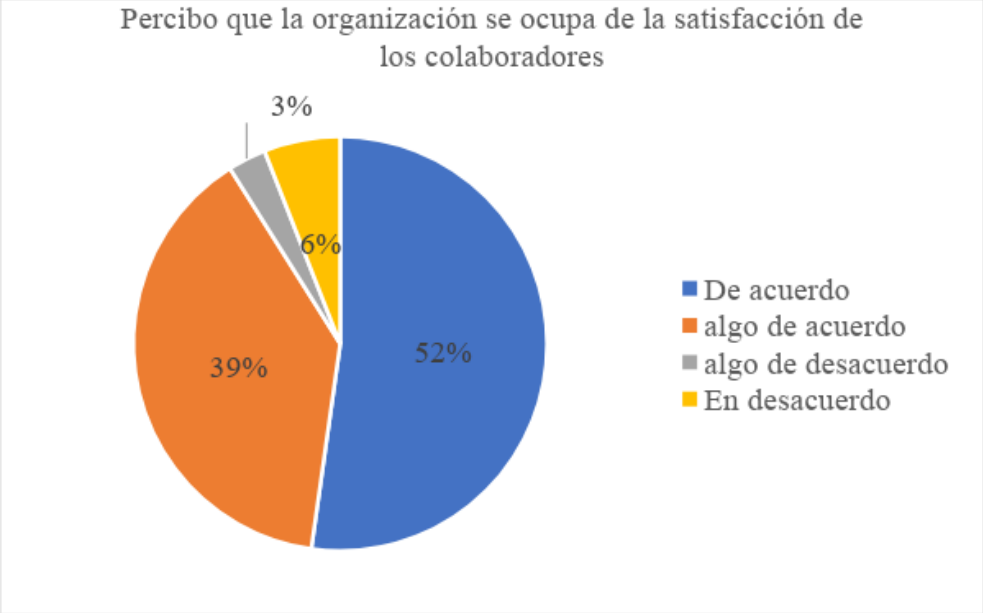

Figura 27. Percepción de ocupación de la satisfacción de los colaboradores.

A la afirmación *"percibo que la organización se ocupa de la satisfacción de los colaboradores*", la respuesta con mayor calificación fue de acuerdo, con un 52%. Un 39% del personal se encuentra algo de acuerdo. El 3% de los encuestados algo de desacuerdo y el 6% en desacuerdo.

Por lo que se refiere a los resultados del personal encuestado en la gráfica 11, el personal considera que la organización se ocupa de la satisfacción. Esta según (Davis, 1983, p.87) parece reducir el ausentismo, la rotación y tal vez, también, el índice de accidentes de trabajo. Una alta satisfacción en el trabajo, por otro lado, es algo que siempre desea la dirección de toda organización, por que tiende a relacionarse con los resultados positivos que desean obtener los ejecutivos. Incluso, es un logro codiciado de las organizaciones bien administradas y,

fundamentalmente, es el resultado de un comportamiento eficaz de la dirección. Es la medida de un esfuerzo continuo para propiciar un ambiente humano en la organización (Davis y Newstrom, 1987).

En conclusión, consolidar un entorno de trabajo satisfactorio implica un esfuerzo continuo por parte de la gerencia. En el caso del CEA, desde la opinión del personal encuestado, consideran que la organización entiende sus necesidades y que procura la satisfacción de las mismas; sin embargo, un 39% de la población refiere estar algo de acuerdo con la afirmación lo que denota que hace falta trabajar en ella o que desde la expectativa del personal debería tener un impacto mayor.

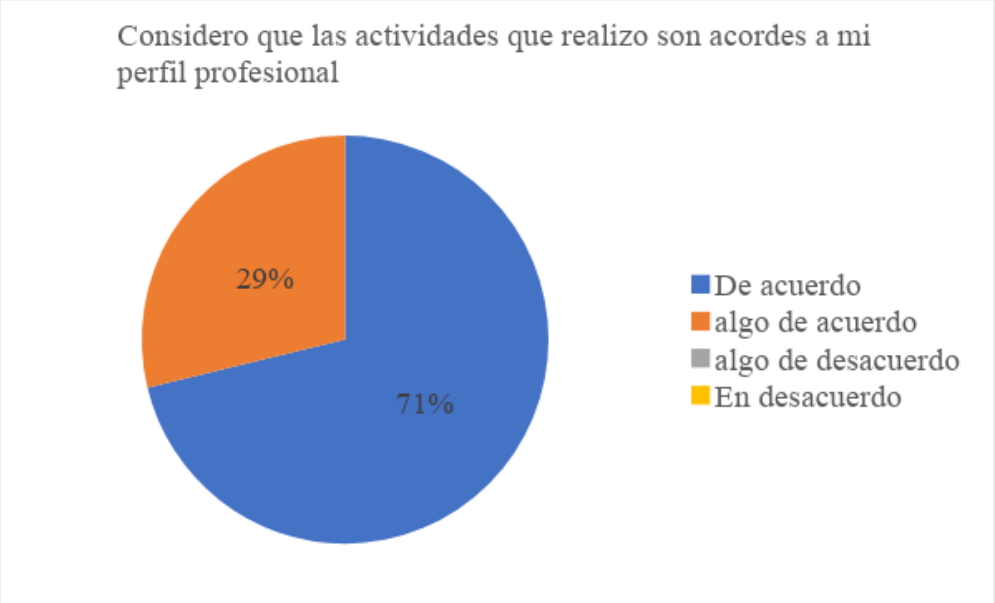

Figura 28. Actividades acordes al perfil profesional.

El 71% del personal considera estar de acuerdo con la *afirmación "considero que las actividades que realizo son acordes a mi perfil profesional"*. Por su parte el 29% de los trabajadores está algo de acuerdo; teniendo en cuenta, que una de las características para generar satisfacción en los trabajadores es que las actividades se ajusten a su perfil laboral.

Se podría inferir que de acuerdo a esta afirmación que el personal que labora en la entidad educativa tiene cierta libertad para realizar sus funciones y poner en práctica sus conocimientos tomando de base los planes académicos que para cada nivel se tiene programados. Esta satisfacción profesional se presenta en la adecuación que hay de la persona a su puesto de trabajo, rol y las funciones, generando condiciones de calidad de vida laboral.

Las condiciones que permiten satisfacción para el empleado de acuerdo con Fernández y Giménez (1988), citado por (Granados, 2011), se presentan cuando "el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas están organizadas objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano".

La actividad laboral y su ajuste objetivo, se relaciona con las adecuaciones que tiene el lugar de trabajo, las condiciones tecnológicas, herramientas que provee la organización para cumplir con el propósito laboral y subjetiva se presenta en las relaciones laborales con directivos y compañeros de trabajo, la percepción propia del desempeño y el reconocimiento que reciba.

La actividad laboral acorde al perfil profesional supone una relación de sentimientos, pensamientos objetivos de la función y la conducta intencionada como lo explica (Davis y Newstrom, 1987, p.114), la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo.

Existe una importante diferencia entre estos sentimientos y otros dos aspectos de las actitudes del empleo. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor ("disfruto al hacer diversas tareas"), que difiere de los pensamientos objetivos ("mi trabajo es complejo") y de

las intenciones en el comportamiento (“tengo planes de dejar este trabajo en tres meses”) juntos los tres renglones ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto en su conducta futura (Davis y Newstrom, 1987, p.114).

En conclusión, se puede decir que son diferentes los factores que constituyen un situación satisfactoria de la actividad laboral frente al perfil profesional, en este caso es importante reconocer que existe autonomía para desarrollar las funciones por parte del personal trabajador del CEA, que aportan a construir condiciones de calidad de vida laboral, sin embargo en cuanto a las condiciones objetivas el lugar de trabajo de los docentes es pequeño en las dos sedes y poseen de poco espacio para compartir o realizar la programación de sus funciones la cual se podría acondicionar para que cada uno tenga su espacio con computadoras que faciliten su labor.

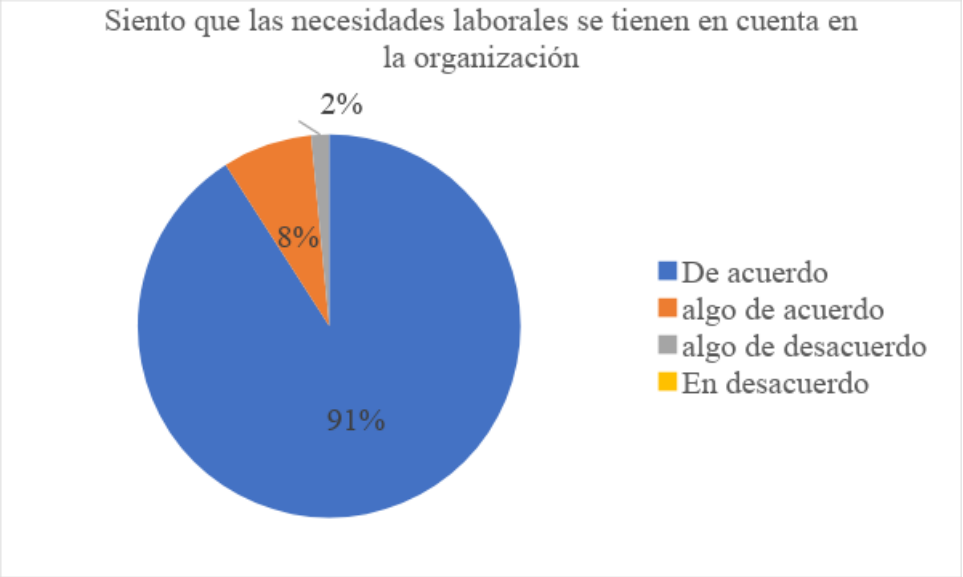

Figura 29. Necesidades laborales se tienen en cuenta en la organización.

El 91% del personal considera estar de acuerdo con la afirmación “siento que las necesidades laborales se tienen en cuenta en la organización” y el 8% se encuentra algo de acuerdo.

En el caso del CEA, las necesidades laborales son tenidas en cuenta de acuerdo a la percepción del personal, según (Davis y Newstrom, 1987, p.114), la fuente de la satisfacción en el trabajo, cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades anhelos y expectativas que se combinan entre sí, para formar las expectativas del trabajo. La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleado provee, así que también se relaciona íntimamente con la teoría de la equidad (Davis y Newstrom, 1987, p.114).

En la relación de las expectativas, necesidades y anhelos del personal del CEA, a la hora de efectuar sus labores, es consciente que se le proporcionan las herramientas para llevar a cabo su función, en esto influye que la entidad al ser privada no depende de disponibilidad económica de terceros a diferencia de planteles educativos públicos, como también existe un presupuesto el cual se puede ampliar si lo requiere la institución.

Finalmente, tendría que hacerse un análisis más amplio para identificar el personal, en qué aspectos se ha sentido apoyado por las directivas, si sus necesidades laborales en cuanto a las compensaciones son lo que esperaban, como también la equidad está presente en los beneficios.

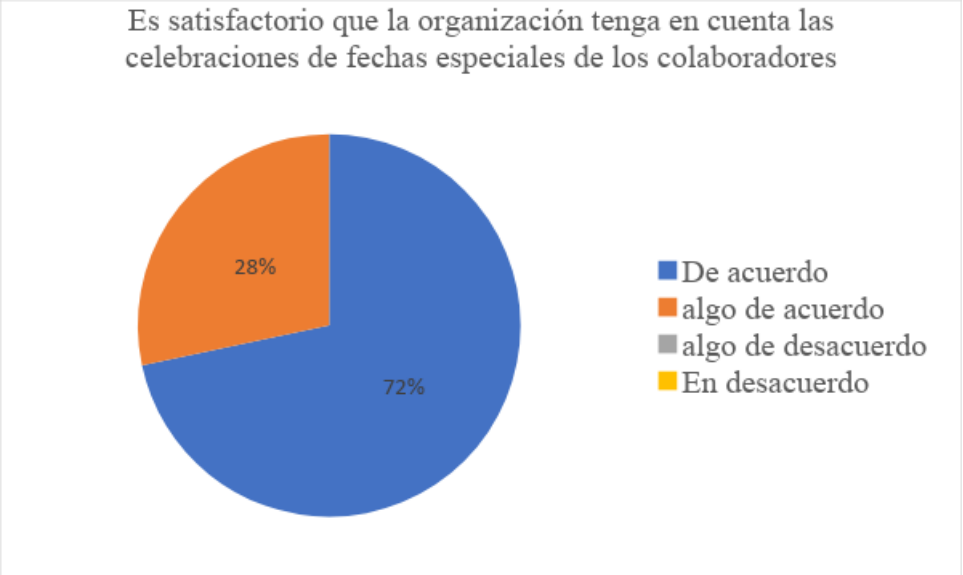

Figura 30. Celebraciones de fechas especiales de los colaboradores.

A la afirmación *"es satisfactorio que la organización tenga en cuenta las celebraciones de fechas especiales de los colaboradores"*, el 72% está de acuerdo y el 28% está algo de acuerdo.

Con relación a esta afirmación, la satisfacción desde la celebración de fechas especiales como el día del maestro, secretaría, entre otras; promueven cohesión a fin de generar permanencia, pues son un referente para acogerse a la organización con deseos positivos.

No solo la celebración de fechas especiales da por sentado la satisfacción total de los empleados, se debe entender como un factor que la construye y aporta a que el ambiente laboral goce de reconocimiento hacia el otro por la labor que ejecuta.

De acuerdo a esta introducción, para Laitegui (1990), citado por (Amarillo y Mosquera, 2012), la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto, como de las características y las especificaciones del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfactores específicos o aspectos parciales, que determinan, la satisfacción general. Así entendida, la

satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de modo que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse (Amarillo y Mosquera, 2012).

La satisfacción es la construcción que parte de la disposición del personal y las estrategias que la organización entrega a sus trabajadores para su bienestar; sin embargo, en el caso del CEA, estas estrategias no tienen un cauce o un objetivo determinado y se realizan porque culturalmente fueron aceptadas.

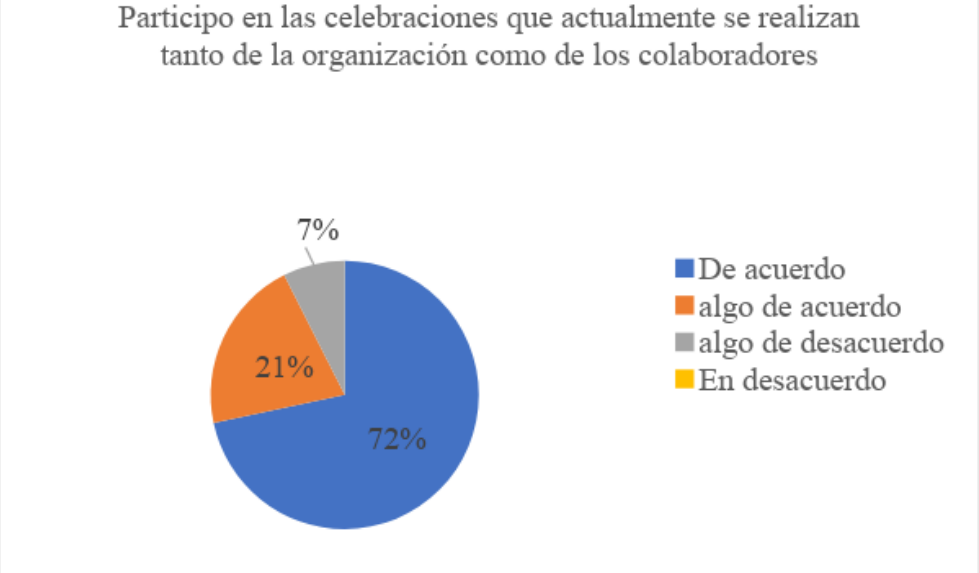

Figura 31. Participación en las celebraciones de la organización.

A la afirmación *"participó en las celebraciones que actualmente se realizan tanto en la organización como de los colaboradores",* el 72% de la población está de acuerdo, el 21% algo de acuerdo y un 7% algo desacuerdo.

En la población trabajadora del plantel educativo, la participación en actividades académicas es importante y ocupa un gran porcentaje de la labor de la programación curricular, pues se articulan las fechas conmemorativas a los aprendizajes escolares. Por esto es importante evidenciar en qué grado hay cohesión entre las políticas de la organización y el desempeño laboral. Asimismo, se puede evidenciar la tendencia del trabajo en equipo para el logro de objetivos en común, relaciones de compromiso y disposición.

Algunas de las actividades académicas son llevadas a cabo al interior de los salones de clase con la dirección de los docentes, participación de los estudiantes y el patrocinio de los padres de familia y son puestas en escena en eventos que reúnen el total de la organización. Estas actividades generan reconocimiento de los docentes por creatividad, compromiso e innovación; pese a esto, no son remuneradas como un producto aparte de su labor.

Por otra parte, la entidad realiza actividades dirigidas al personal asumiendo los costos; por ejemplo, viajes cerca de la ciudad. Estas tareas no se encuentran relacionados en el cronograma y no proyectan el impacto que va tener en los objetivos estratégicos. Ciertamente (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2001, pág. 459), lo denomina beneficios sociales, ya que son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones; la compañía puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad (Chiavenato, 2001, p.459).

Sin embargo, como se puede reflejar en la gráfica solo el 72%, afirma su participación constante en las diferentes actividades, con lo cual se puede deducir que no se obtiene la retribución esperada por el personal, o la organización no reconoce el interés y habilidades de su personal, por idear

mayor compromiso. Ahora bien, el concepto de participación es un compromiso mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alientan a colaborar con las metas de este último y a compartir responsabilidades para su logro. Tres importantes referentes que hay en la definición de compromiso son la disposición, contribución y responsabilidad, que llevados al contexto organizacional son explicadas por (Davis y Newstrom, 1987, p.196) como el compromiso mental y emocional; en primer lugar, y tal vez lo más importante, entendidos como la participación significativa a un compromiso mental y emocional y no una actividad meramente muscular. El ser de la persona compromete no solo una de sus habilidades. Este compromiso es psicológico y no físico. Una persona que participa está comprometida consigo misma, no solamente con la tarea (Davis y Newstrom, 1987, p.196).

El compromiso representa el comportamiento derivado de aspectos mentales y emocionales, pues de allí nace la disposición a crear. Es fundamental comprender que el ser humano aparte de su trabajo tiene un aspecto familiar, de salud, espiritual, que conforman su realidad, la cual es holística, tiende a interactuar y cambiar afectando su forma de comportarse y comprometerse frente a su labor organizacional.

Un segundo concepto importante en la participación es qué motiva a las personas a aportar. Se les da la oportunidad de aprovechar sus propios recursos de iniciativas y creatividad para lograr los objetivos de la organización. La participación es algo más que obtener la anuencia[23] de algo que ha sido decidido. Es un intercambio social en ambos sentidos, en lugar de un procedimiento para imponer ideas que vienen de arriba hacia abajo, su gran valor es que aprovecha la creatividad de todos los empleados. La participación mejora especialmente la motivación, ayudando a los

23 Definición de anuencia práctica que utiliza solo la creatividad del gerente, que presenta sus ideas para que sean aceptadas los anuentes no aportan; simplemente aprueban. Real Academia Española. (2001)

empleados a comprender y clarificar sus cambios hacia las metas. De acuerdo con el modelo de liderazgo de trayectoria hacia la meta, la mayor comprensión de la relación trayectoria-metas, provoca una mayor responsabilidad para el logro de las últimas. El resultado es una mayor motivación (Davis y Newstrom, 1987, p.196).

La libertad de expresar la opinión frente a la estrategia y objetivos forma cierto carácter y criterio para poner a favor en las organizaciones, lo que puede dar lugar a crear grupos de trabajo cohesionados, motivando a toda la organización; además, de darle importancia a la diferencia de opiniones de todo el grupo.

En relación con lo anterior la cohesión del grupo tiene una relación con la aceptación de la responsabilidad de contribuir con los objetivos grupales. En relación a esto, el tercer concepto de la participación estimula a la gente a aceptar con compromiso sus actividades grupales. Es un proceso social por medio del cual lo miembros de las organizaciones se sienten automotivados y desean verlo trabajar con éxito. Cuando hablan acerca de su organización empiezan a usar el "nosotros" en lugar de "ellos". Cuando observan un problema de trabajo lo llaman nuestro, no de ellos, la participación les ayuda a convertirse en empleados-ciudadanos y no en obreros irresponsables y mecanizados. (Davis y Newstrom, 1987, p.196).

A modo de cierre, la participación relaciona la disposición de la persona con su entorno laboral y la responsabilidad que adquiere y que va formando una visión de compromiso y correlación con el equipo de trabajo, obteniendo resultados diferenciadores, creando motivación y satisfacción.

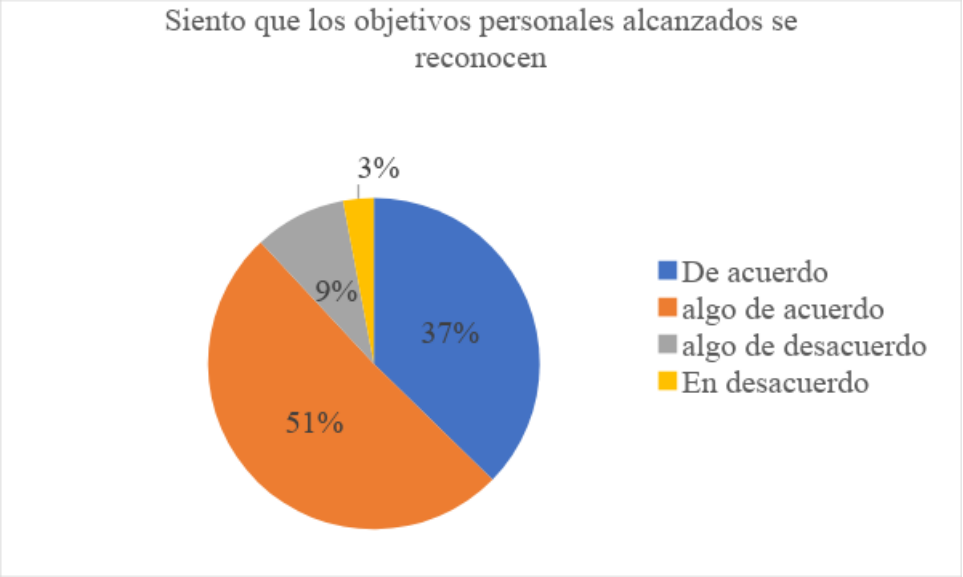

Figura 32. Los objetivos personales alcanzados se reconocen.

En relación con la gráfica 15, el 51% de la población está algo de acuerdo con la declaración *"siento que los objetivos personales alcanzados se reconocen"* el 37% de los participantes manifiesta que está de acuerdo y el 9% algo de desacuerdo.

Con respecto a la afirmación anterior, tanto los objetivos organizacionales como personales, constituyen para la persona la evolución de su proceso de adaptación con el entorno, si satisface sus necesidades existenciales, como lo expone (Max-Neef y Otros, 1994), dando lugar a la calidad de vida laboral.

Los objetivos personales alcanzados tanto al interior y exterior de la organización muestran al trabajador que es escuchado, apoyado, comprendido e impulsado a mejorar en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve. Adicionalmente, refleja cercanía y como resultado crea relaciones de fidelidad hacia lo que representa la organización; de acuerdo con esto, forjar CVL según Suttle (1977), citado por (Granados, 2011), se relaciona con el "grado en que los miembros

de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización", tomada del Artículo de (Granados, 2011).

En pocas palabras, la definición anterior da lugar a cómo la organización se preocupa por generar condiciones de calidad de vida laboral a través de la satisfacción de necesidades importantes para el ser. Algunos casos son obtener un título académico, comprar una vivienda y la llegada de un hijo, entre otras; por esto se debe analizar, en qué grado la organización está preparada para dar respuesta a estas nuevas experiencias. Para el caso del CEA, el porcentaje de calificación del personal puede mostrar el grado de inconformidad que sienten frente al poco reconocimiento de sus metas.

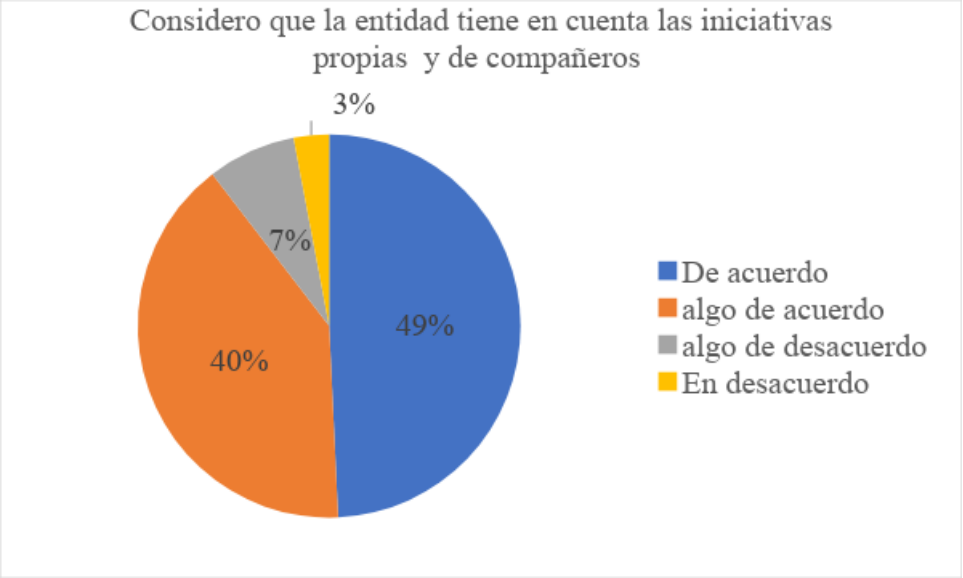

Figura 33. La entidad tiene en cuenta las iniciativas propias y de compañeros.

De acuerdo a la afirmación *"Considero que la entidad tiene en cuenta las iniciativas propias y de compañeros",* el 49% de la población encuestada está de acuerdo, mientras el 40% está algo de acuerdo y el 8% algo de desacuerdo.

La opinión del personal se refiere a estar de acuerdo con la afirmación, pues las iniciativas propias y de compañeros se tienen en cuenta, la disposición para trabajar en equipo y la participación constituyen la permanencia de la organización en el tiempo, debido a que se han integrado los conocimientos, habilidades y experiencias de todo los empleados; esto, sumado a la disposición de los directivos a promover la cooperación y el logro de metas en conjunto, lo cual conlleva al éxito y ambientes de trabajo saludables.

Las iniciativas personales puestas en marcha en los equipos de trabajo, denotan conciencia de la responsabilidad personal y del grupo, logrando ser más efectivas con lo cual hay mayor satisfacción con su papel en la organización. Según (Davis y Newstrom, 1987, p.198), conforme el individuo empieza aceptar responsabilidades para realizar actividades de grupo ven en esto la manera de hacer lo que a ellos les gusta hacer, es decir, hacer un trabajo por el cual se sienten responsables. La idea de lograr que el grupo quiera trabajar en equipo es el paso clave para que se desarrolle con éxito una unidad de trabajo. Cuando las personas quieren hacer algo encuentran la manera de lograrlo. En estas condiciones los empleados ven a los gerentes como aportadores que apoyan al equipo. Los empleados están dispuestos a trabajar activamente con los gerentes, en lugar de reaccionar en su contra (Davis y Newstrom, 1987, p.198).

En relación con lo anterior, la consolidación de iniciativas propias y de compañeros, con el apoyo de las directivas de la organización, como se presenta en este caso de investigación en el CEA, denota que la cooperación es clave en los equipos de trabajo del sector educativo. A pesar de ello, se presenta en la gráfica un alto porcentaje de disensión, como muestra el 40% de la población. Siendo así posible que el modelo de dirección familiar eventualmente presente, de ocasión a disparidad de opiniones de los directivos, lo que podría afectar la toma de decisiones y

puesta en marcha de las iniciativas que se gestan al interior del grupo , con lo cual la creación de un equipo de trabajo de gestión humana tendría la tarea de consolidar las diferentes posiciones dando su punto de vista imparcial en pro de la permanencia de la entidad.

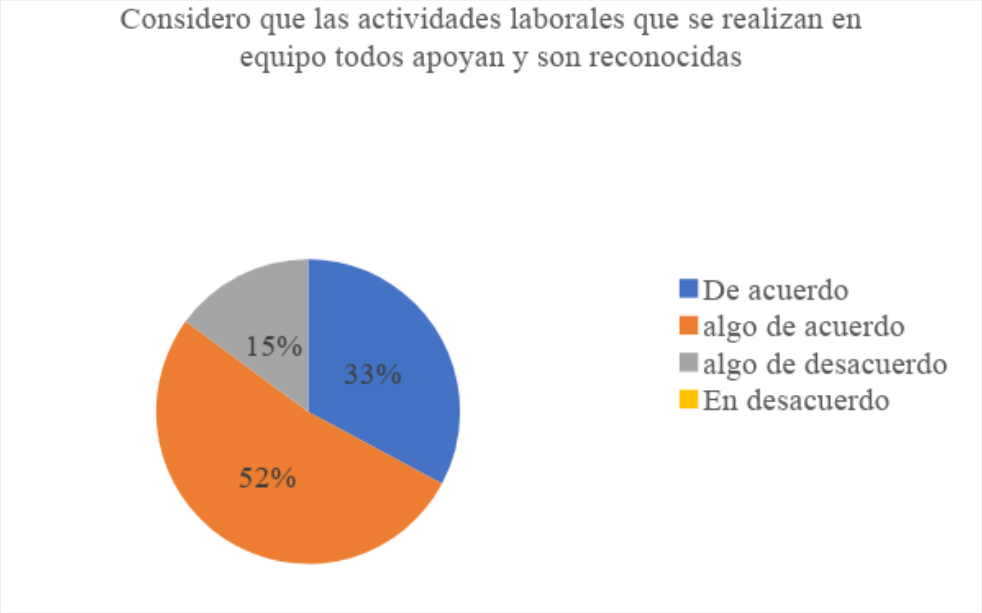

Figura 34. Actividades reconocidas.

El 52% de la población está algo de acuerdo con la afirmación *"considero que las actividades laborales que se realizan en equipo todos apoyan y son reconocidas",* mientras que el 33% está algo de acuerdo y el 25% en desacuerdo.

Profundizando en la interpretación de la satisfacción desde la construcción de trabajo en equipo y colaboración, se presenta una relación con la gráfica 16, la cual muestra la apertura y disposición del trabajo mancomunado de directivos, coordinadores, docentes administrativos y de servicios; sin embargo, en la gráfica 17 se evidencia un contraste significativo en el cual el personal considera que existe falta de apoyo y de reconocimiento. Esto se puede presentar debido a que toda la organización propone y acuerda iniciativas que no son puestas en marcha, no se articulan y dividen las funciones para alcanzar los logros. La proyección se centra en la dirección y no se acuerda o

comunica al total de la organización, no existen planes de incentivos y se presenta poco refuerzo al personal tanto económica como emocionalmente, lo que puede ocasionar inconformidad, pocas expectativas e insatisfacción del personal.

Para explicar los resultados obtenidos en la gráfica 17 se retoman las variables de la satisfacción en la calidad de vida laboral que presenta (MTAS, 2005), citado por (Gil-Monte y Gil, 2014), quien hace referencia a las actitudes y valores hacia el trabajo, así como a la satisfacción con el mismo. Brinda información relativa a la división, organización, comunicación, participación en el trabajo, recoge opiniones sobre el tiempo de trabajo, información sobre la seguridad en el trabajo, la negociación colectiva y hace una valoración de la formación laboral y la promoción en el trabajo.

A partir de la definición anterior se construye el análisis de las variables de la satisfacción en la calidad de vida laboral con relación a la gráfica 17, que relaciona la percepción del personal frente a las actividades laborales que se realizan en equipo, el apoyo y el reconocimiento. Por tales motivos, se presentan a continuación los desajustes en el caso del CEA:

> Por último, se retoma el modelo de dos factores de Frederick Herzberg que nació hacia 1950. Este modelo relaciona dos factores que influyen en la motivación, propone solamente una tendencia general los dos factores higiénicos y motivacionales influyen separadamente; sin embargo, como muestra la figura, la presencia de los factores generalmente llevan a los empleados a un estado neutral de satisfacción. (Davis y Newstrom, 1987, p.78).

- Primero, actitudes desfavorables para concluir iniciativas.
- Segundo, ineficiencia como efecto adverso de los valores hacia el trabajo.
- Tercero, falta de gobernanza corporativa dado que eventualmente se presente disparidad de opiniones en del grupo familiar generando incertidumbre al personal.
- Cuarto, efectos en la salud como tensión y estrés se presentan con las diferentes solicitudes de la dirección generando cargas laborales adicionales a los trabajadores sumados a la ausencia de manuales de funciones vistos en la división del trabajo.

- Quinto, sensación de inestabilidad e inseguridad en el personal al presentarse múltiples roles de autoridad con diferencia de posiciones.
- Sexto, la ausencia de canales y diversidad de opiniones generan poca efectividad en la ejecución y obtención de resultados desde comunicación.
- Séptimo, y último, es poco satisfactorio la falta de ejecución de iniciativas, ya que desmotivan al personal agudizando la situación, la aparente falta de inversión, con lo cual la participación en los equipos trabajo se ve amenazada (MTAS, 2005), citado por (Gil-Monte y Gil, 2014).

A lo expuesto con anterioridad y en relación con la afirmación, las actividades laborales que se realizan en equipo son apoyadas y son reconocidas por todos. Es así que se cita a (Davis y Newstrom, 1987), quien expresa como los resultados colectivos proponen, de una manera general, que la participación en equipos de trabajo tienda a mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Por esta razón, hay que tener en cuenta que para la consolidación de actividades de equipo donde se requiere la participación de todos se tienen unos prerrequisitos, algunas se presentan en los participantes, otras en el ambiente y se clasifican a continuación:

- Primero, debe haber tiempo para participar del trabajo en equipo antes de que se necesite actuar, la participación difícilmente conviene en condiciones de emergencia.
- Segundo, deben ser mayores los beneficios potenciales que los costos de la participación de trabajo en equipo. Por ejemplo, los empleados no deben descuidar su trabajo por dedicar demasiado tiempo a la participación.
- Tercero, el objeto de la participación en equipo debe ser relevante y de interés para los empleados; de lo contrario, los empleados lo tomarán como una carga inútil de trabajo.
- Cuarto, capacidad adecuada del empleado para manejar la situación con sus conocimientos y habilidades en los debates de opiniones.
- Quinto, capacidad mutua para comunicarse.
- Sexto, ninguno de los participantes debe sentir amenazada su posición con la participación en los equipos de trabajo. Si los trabajadores creen que se afectará negativamente su status, entonces no participarán. si los gerentes sienten que su autoridad está amenazada, rechazarán la participación o se mostrarán defensivos.
- Séptimo, y último, estar en zona de libertad del grupo de trabajo, conociendo que en ninguna organización existe total libertad (Davis y Newstrom, 1987).

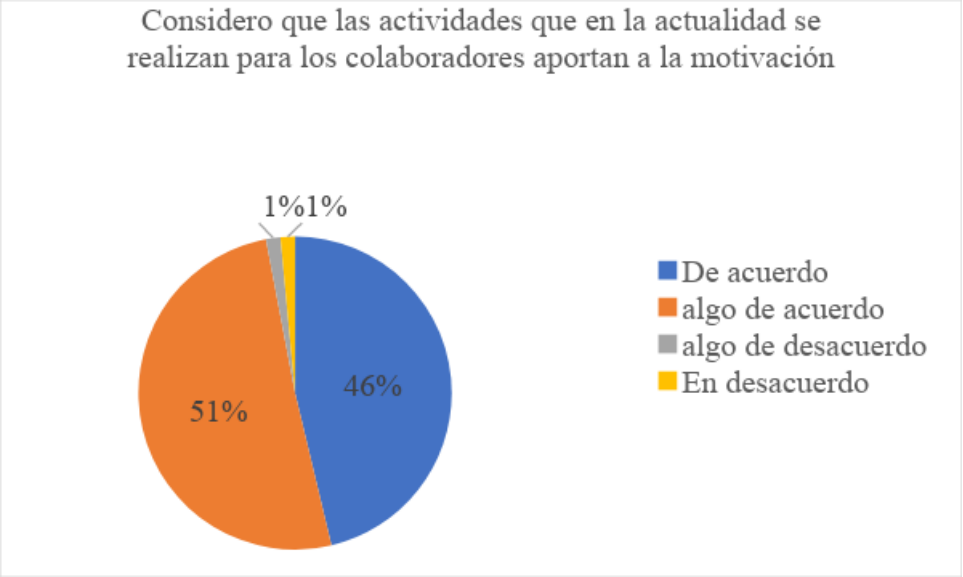

Figura 35. Actividades que aportan a la motivación.

El 51% de la población está algo de acuerdo con la afirmación *"considero que las actividades que en la actualidad se realizan para los colaboradores aportan a la motivación",* seguido del 46% que considera estar de acuerdo y el 2% algo de desacuerdo.

En cuanto a los resultados obtenidos en la gráfica anterior, se puede interpretar que el personal está en conformidad con las actividades que realiza actualmente el CEA, considerando que en algo aportan a la motivación; sin embargo, este resultado puede darse debido a que existe cierta pasividad por seguir realizando las cosas de la misma forma, sin llegar a una transformación de la realidad laboral y personal del trabajador, que debería ser el impacto de la creación del departamento de gestión humana.

Por esto es necesario reconocer la importancia de un sistema de compensación, como uno de los factores que pueden estar incidiendo en el comportamiento de pasividad del personal. Este será creado a partir de la aplicación de la teoría de la equidad, la cual refiere la justicia del sistema de retribuciones en igualdad para el personal, pues estos toman en consideración todos los tipos de

aportaciones, tales como educación, experiencia, antigüedad, esfuerzos y capacidades. Luego, comparan sus remuneraciones con las otras, según (Davis, 1983, p.497).

Asimismo, las actividades que en la actualidad se realizan aportan en un porcentaje bajo a la motivación, por lo que se retoma la definición de los factores que influyen en el comportamiento del personal para generar motivación. De acuerdo con (Daft y Steers, 1997), pueden incluir la naturaleza del sistema de incentivos, las influencias sociales, la naturaleza del trabajo, el estilo de supervisión, las necesidades y los valores de los empleados y las percepciones personales de la situación del trabajo. Los modelos más recientes también consideran que distintos empleados desearán recompensas distintas de sus trabajos. Las visiones gerenciales contemporáneas de la motivación se centran en los empleados como recursos humanos potenciales. Entonces, es responsabilidad de la gerencia encontrar cómo aprovechar estos recursos para satisfacer las necesidades y objetivos, tanto de los empleados como de la organización.

En relación con la anterior definición, en el caso del CEA, estas herramientas para conocer la motivación del personal aún no se han explorado, ni se han puesto en marcha, pues han quedado relegadas por la ausencia de un departamento o equipo de trabajo de gestión humana, que focalice su actuación profesional en conocer la realidad de las motivaciones del personal que labora para el plantel educativo. Teniendo como objeto crear estrategias distintas de dirección que sean efectivas, con recompensas que tenga en cuenta sus características especiales, tanto de él como de su familia, eliminando la apatía y conformidad que se presentan en estos resultados.

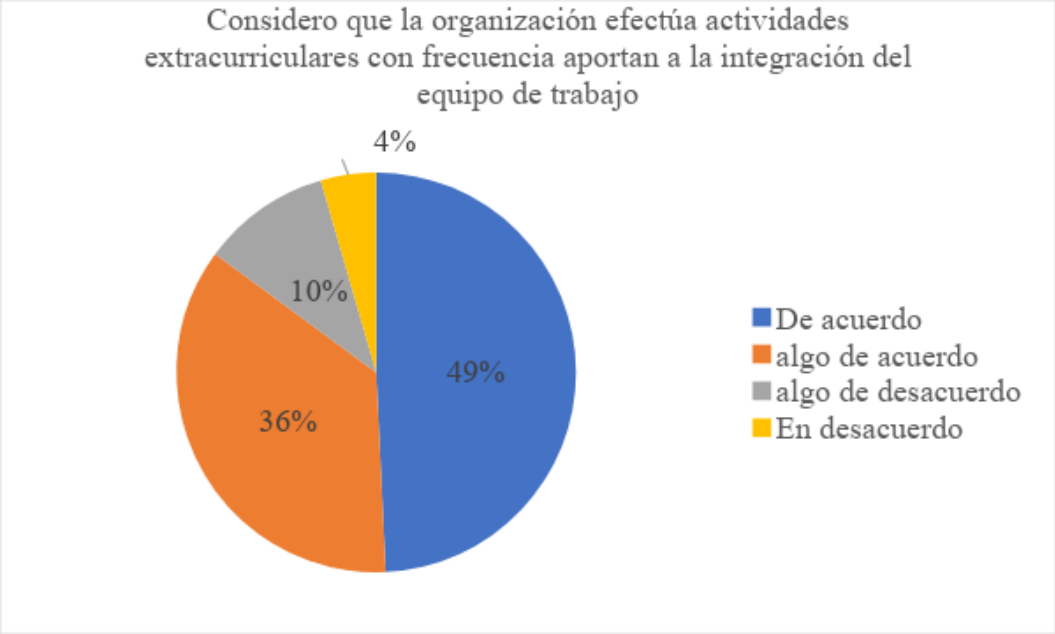

Figura 36. Actividades extracurriculares

Con el enunciado *"considero que la organización efectúa actividades extracurriculares con frecuencia aportan a la integración del equipo de trabajo",* el 49% de la población está de acuerdo, seguido del 36% que se encuentra algo de acuerdo.

En relación con la gráfica anterior, una de las estrategias para llegar al personal implementada por el CEA, son las actividades extracurriculares que consisten en llevar al personal un día a las afueras de la ciudad con el objetivo de generar condiciones de calidad de vida laboral, minimizando los factores estresores de la carga laboral de la enseñanza, los efectos de las problemáticas sociales que tienen algunos estudiantes en las cuales el educador debe entrar a mediar, el agotamiento por los trayectos largos en la llegada al centro de trabajo; además, de las problemáticas familiares, entre otros.

Con esta iniciativa extracurricular el CEA intenta abarcar la estrategia del programa de bienestar laboral, mitigando los efectos del trabajo sobre la salud, aportando a la participación, motivación

e integración del equipo de trabajo. En esta actividad se busca la asistencia de todo el personal; sin embargo, no es suficiente ya que una única táctica, no tiene el mismo impacto que las acciones estratégicas de prevención de los planes de bienestar.

Así pues los planes de bienestar están estructurados para abarcar acciones estratégicas de prevención e impacto en la salud, la integración e implementación de acciones de apoyo. Estas son expuestas a continuación:

- Primero, la implementación de programas de bienestar, mantiene a los empleados en buen estado de salud. En lugar de ayudarles a recobrarse de la enfermedad, es invertir en programas de bienestar que parecen estar dando frutos en cuanto a la moral, el rendimiento, las tasa de absentismo y los costes de atención a la salud (Dolan, y Otros, 2007, p.344).

- Segundo, los programas de bienestar, perciben resultados en los equipos de trabajo en su integración y colaboración entre sí, están en contacto y comprometidos en una acción coordinada respondiendo entusiastamente a su labor y generalmente incrementan la satisfacción en el trabajo (Davis y Newstrom, 1987, p.235).

- Tercero, los programas de bienestar en los equipos de trabajo, que implementan medidas con acciones en ambientes de apoyo, se convierten en la base de un crecimiento posterior que tiende a crear un clima de colaboración, confianza y compatibilidad (Davis y Newstrom, 1987, p.236).

En conclusión, la implementación de programas de bienestar, deben apuntar a la prevención de enfermedades, las acciones deben partir de las necesidades del personal, promover la integración de los equipos de trabajo, generar ambientes de apoyo con miras a la satisfacción laboral desde la CVL.

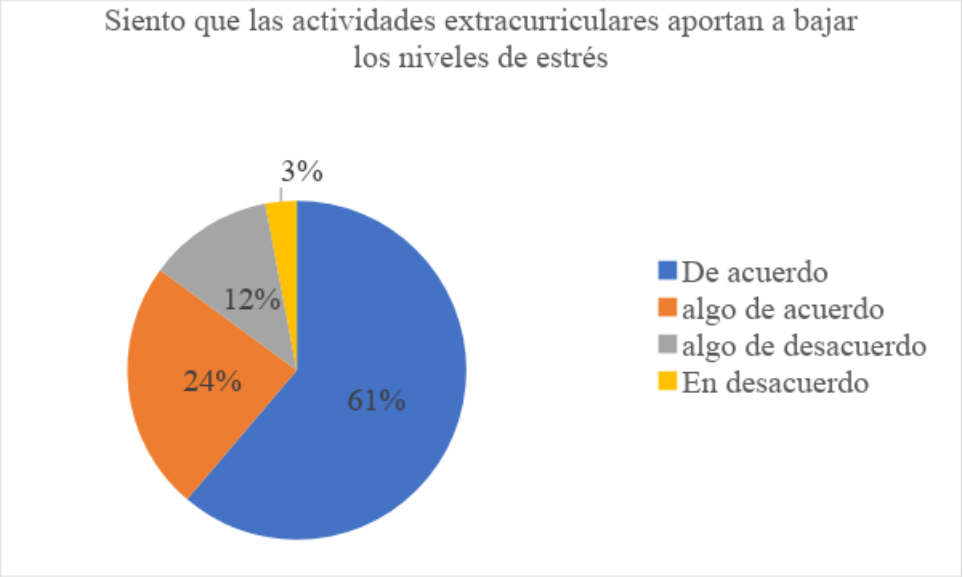

Figura 37. Las actividades extracurriculares aportan a bajar los niveles de estrés.

Con respecto a la afirmación *"siento que las actividades extracurriculares aportan a bajar los niveles de estrés",* el personal se encuentra de acuerdo con un 61%, seguido de un 24% que se encuentra algo de acuerdo, un 12% algo de desacuerdo y un 5% en desacuerdo.

Las actividades extracurriculares que realiza el CEA constituyen una forma de mitigar los efectos que tiene la ausencia de los programas de bienestar; por lo que, en opinión del personal, consideran que estas actividades son importantes y aportan a bajar los niveles de estrés en la organización, pues es una realidad que cada día existen más presiones. En las últimas décadas, la vida, en todos sus ámbitos, se ha convertido, siendo más acelerada, intranquila y sometida a múltiples presiones. En el mundo laboral, se exige a los empleados mejor calidad y mayor cantidad de trabajo en un tiempo más reducido y empleando menos recursos (Dolan, y Otros, 2007).

Para el caso del CEA, no se han identificado casos asociados a enfermedades laborales; pese a esto, existe personal que a tenido que ausentarse de su labor por el cuidado de su salud visual debido al uso permanente de computador, que se observó en el curso de la consulta de información

en la institución; sin embargo, no se lleva registro de los accidentes laborales o incapacidades a raíz del trabajo, como tampoco se ha implementado el manual de procedimientos y riesgos laborales que puedan mitigar factores de riesgo físico o psicológico.

Por lo que es importante reconocer que hay que poner en marcha programas de prevención y educación que protejan la salud de los empleados, generando acciones concretas como seguimientos de salud del personal, implementación de prácticas saludables, entre otras; atacando una enfermedad como lo es el estrés asociado al distrés.

Citando a Dolan, y Otros (2007), el estrés significa esfuerzo de adaptación, por lo que tanto los cambios positivos como los negativos lo producen. El estrés es una enfermedad progresiva, causada por las presiones o exigencias de la vida moderna, de la sociedad, de uno mismo. También, corresponde a una forma o estilo de vida. Normalmente, se asocia el estrés a un estado negativo o una experiencia perjudicial que es necesario eliminar a toda costa. Sin embargo, esto no es siempre así, ni tiene que serlo. Lo que resulta negativo y llega a ser nocivo, es que esa experiencia sea excesiva o incontrolable. Para constatar esa doble valoración del estrés utilizando dos términos diferentes: (estrés) o estrés sano y (distrés) o estrés perjudicial.

El estrés sano o (estrés) es toda activación del organismo orientada a adaptarse a una situación interpretada como desafiantes o reto positivo, y que va seguido de una percepción de logro desactivador.

Por el contrario el estrés perjudicial o distrés, es toda activación crónica del organismo orientada a tratar de adaptarse a una situación interpretada como amenaza y que no va seguida de

desactivación o percepción de logro. Esta falta de desactivación se asocia a un desgaste orgánico por hiperfunción y una experiencia emocional de irritabilidad y fracaso (Dolan y Otros, 2007).

El estrés laboral es el desequilibrio entre las aspiraciones de un individuo y la realidad de sus condiciones de trabajo, o dicho en otras palabras, es la diferencia percibida entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevar a cabo. Esta definición concuerda con la teoría de la motivación, en el sentido de que esta no se dará más que cuando el trabajador perciba en su labor la oportunidad de satisfacer sus necesidades; en caso contrario, no habrá ningún comportamiento motivado. Más aún, el estrés ocupacional es la reacción individual del trabajador a una situación amenazante relacionada con su trabajo, bien por un exceso de demandas o porque no se le ofrecen los medios necesarios para satisfacer sus necesidades (Dolan y Otros, 2007).

A modo de conclusión, la satisfacción laboral vista desde el estrés, surge como consecuencia de la ausencia de estrategias para la protección de la salud del personal e inconformidad en relación a satisfacer sus necesidades. En el caso del CEA, deberá velar en primera instancia por la consolidación de un entorno saludable dotado de herramientas de apoyo a los colaboradores, que dada a su labor profesional, docente o demás ocupaciones del plantel educativo, no pueda sobrellevar de forma adecuada las situaciones amenazantes proporcionado asistencia.

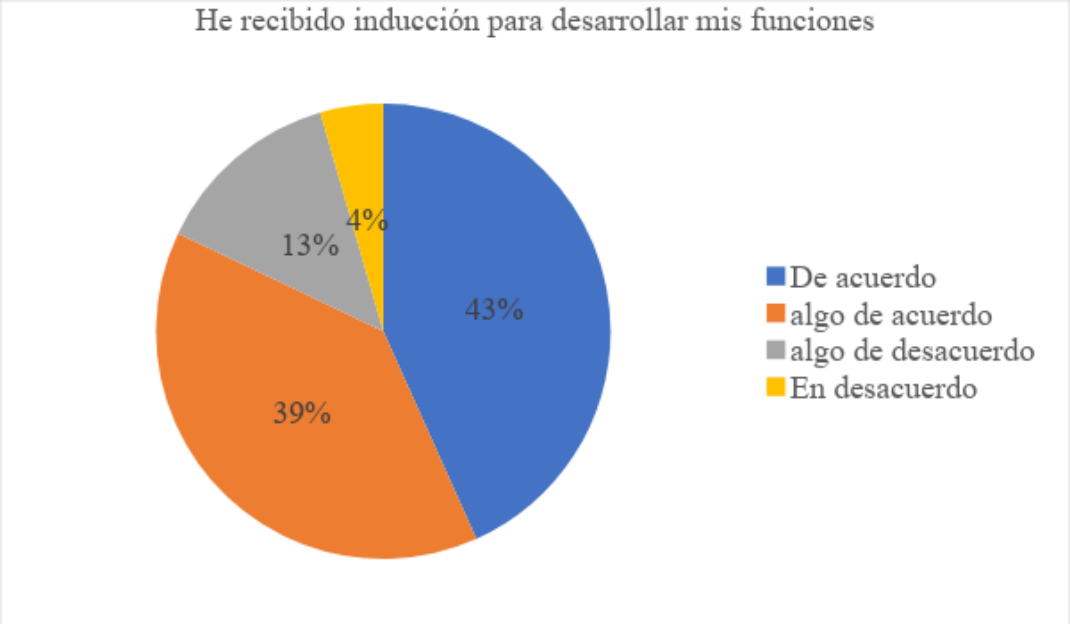

Figura 38. Condiciones de oportunidad y crecimiento.

La percepción de los empleados del CEA a la afirmación *"he recibido inducción para desarrollar mis funciones",* el 43% está de acuerdo, el 39% algo de acuerdo, el 13% algo de desacuerdo y el 5% en desacuerdo.

La inducción laboral es recibida por medio de capacitación o formación en las etapas de reclutamiento y selección, son ampliamente desarrolladas en las organizaciones para dar a conocer al nuevo empleado las nociones generales de la organización y recibir información acerca de la labor a desempeñar. Para el caso del CEA, la población afirma haber recibido inducción; sin embargo, la opinión está dividida por personal que está algo de acuerdo y las dos variables de desacuerdo. Dicha información permite inferir que algunas personas de la institución fueron capacitadas para su función, mientras otras no la recibieron, o que esta fue corta y no tuvo en cuenta todas las necesidades de la persona para poner en práctica en la nueva labor o el impacto necesario.

En relación con lo anterior, la inducción recibida a través del modelo de capacitación tradicional, es un aprendizaje de nuevos marcos de referencia y teorías que conducen a nuevas

actitudes y valores. Es decir, acarrean cambios de conducta en el trabajo para obtener mejores resultados (Davis y Newstrom, 1987); entonces, se puede afirmar la importancia que tiene la capacitación como herramienta en la inclusión de nuevo personal a un cargo. Esta tendrá como objetivos enseñar la estrategia organizacional, que logre identificarse con las políticas y lineamientos, para el desarrollo de sus funciones con un alto grado de efectividad.

El concepto de capacitación se relaciona con la formación y desarrollo en las variables de oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, pues estas constituyen las condiciones de calidad de vida laboral. Es así que la formación y el desarrollo comprende una gran cantidad de procedimientos y procesos, relacionados con muchas otras actividades de recursos humanos, como la planificación, el análisis del puesto de trabajo, la evaluación de rendimiento, el reclutamiento y la selección, la gestión y planificación de carrera profesional y la retribución (Dolan y Otros, 2007).

Asimismo (Dolan y Otros, 2007), expresan que la formación y el desarrollo se pueden entender como; primero, la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento y segundo, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro.

En conclusión, la inducción laboral tiene como objetivo capacitar al personal en su incorporación a la empresa, dándole a conocer la estrategia, políticas y lineamientos; además, de formar en las habilidades que requiere para desempeñar sus funciones y que debe desarrollar para su proyección en la organización. Según Dolan y Otros (2007), de esta forma se reduce el tiempo de aprendizaje del empleado en el puesto nuevo, dando lugar a una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de dicho proceso. En el caso del CEA, la actuación del personal puede llegar a darse

con una mayor calidad con la consecución de un proceso planificado de inducción, que incluya la capacitación, formación y desarrollo.

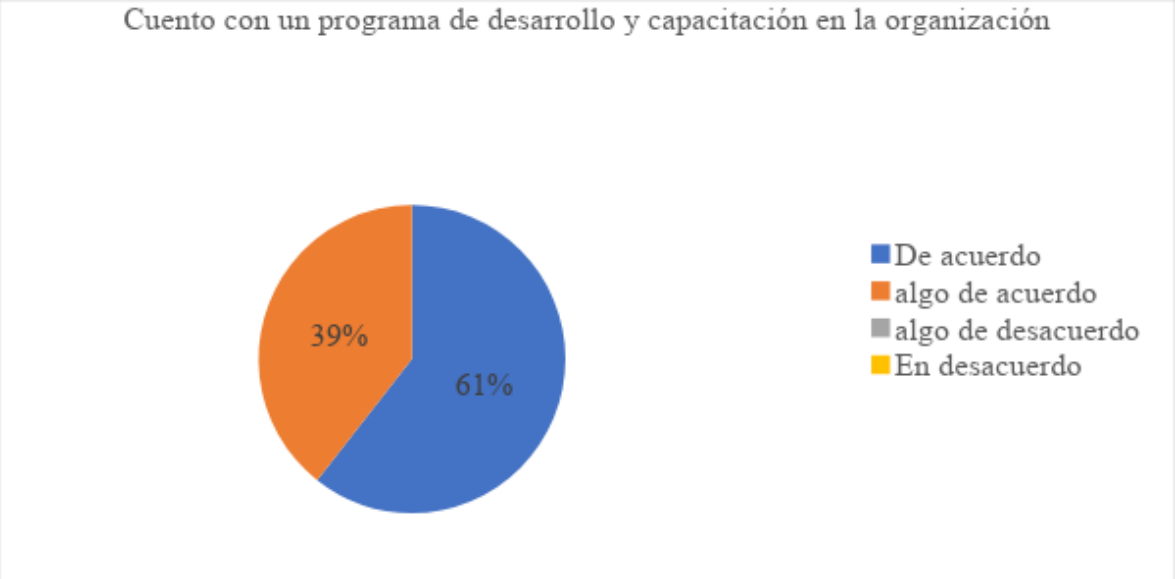

Figura 39. Programa de desarrollo y capacitación en la organización.

De acuerdo a las condiciones de oportunidad y crecimiento del CEA la afirmación *"cuento con un programa de desarrollo y capacitación en la organización"* se divide en dos grandes bloques de respuesta, el 61% de acuerdo y el 39% algo de acuerdo. La opinión del personal, considera que contar con un programa de desarrollo en la organización es un aspecto que se relaciona con la calidad de vida laboral.

Las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad están relacionadas con las políticas de las empresas en lo que concierne al desarrollo de personal, posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo. En una relación entre los criterios vs los factores determinantes para ser evaluados, el autor determina los criterios de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad frente a los factores determinantes para analizar, los cuales son el desarrollo, aplicación prospectiva

de conocimientos y talentos, oportunidad de avance a lo largo de la carrera, seguridad en el empleo o de renta (Correa, Oswald, y Giuliani, 2013).

La formación y desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a niveles menores de rotación y ausentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en periodos de expansión y crecimiento, así, como en momentos de reducción de personal y racionalización. En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto (Dolan y Otros, 2007).

Finalmente, la formación y el desarrollo en el caso del CEA, como entidad, puede percibirse como atractiva y que aporta a las habilidades del personal, con el cual puede mitigar los efectos de la rotación y ausentismo. En el caso de los docentes es muy importante ya que la entidad puede apoyarse en otros de sus empleados para cumplir la labor formativa.

Figura 40. Habilidades se ajustan con las obligaciones del cargo.

Con respecto a la opinión del personal encuestado del CEA, el 81% está algo de acuerdo con el enunciado *"siento que mis habilidades se ajustan con las obligaciones que tengo a cargo"*, el 10% se encuentra algo de acuerdo, el 6% algo de desacuerdo y finalmente el 3% en desacuerdo.

El personal considera que sus habilidades se ajustan con las obligaciones que tiene a cargo, y solo un pequeño porcentaje afirma estar en desacuerdo. En este caso la adecuación que se tiene con relación al cargo está construido en función de su perfil profesional, las funciones y expectativas del personal, es importante, también, evidenciar que estas condiciones son adecuadas para que exista la CVL. En relación a esto, se toma a Fernández y Giménez (1988), citado por (Granados, 2011), que considera que la CVL, constituye 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.

A modo de cierre, las habilidades, conocimientos y experiencias puestas en marcha en la actividad laboral, son el eje del desarrollo estratégico de la organización. Por esto es que el personal es de gran valor, y en el caso que no existiera este ajuste, estas herramientas disponibles no serían la clave de la formación y el desarrollo del personal. Se debe tener en cuenta que fueron diseñadas con el propósito de mejorar las capacidades a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes según (Dolan y Otros, 2007).

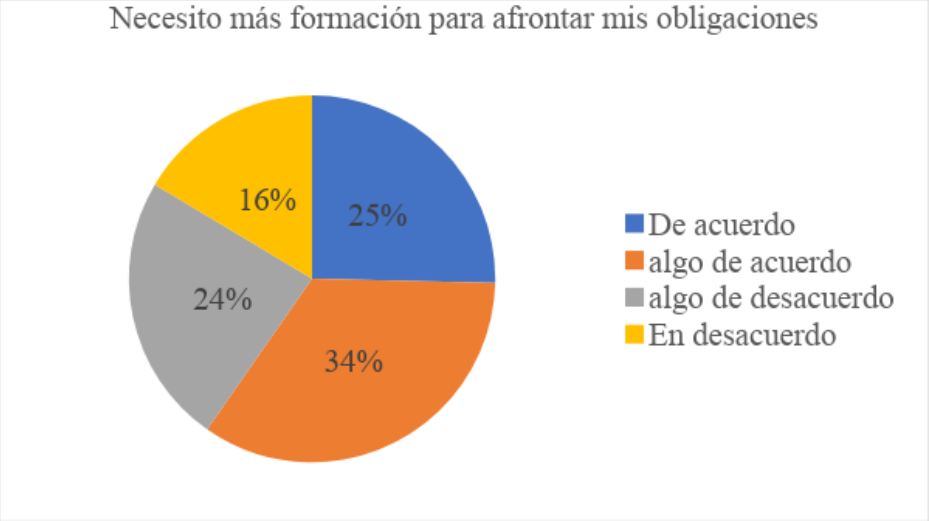

Figura 41. Necesidad de mayor formación

El personal del CEA considera estar algo de acuerdo con la afirmación *"necesito más formación para afrontar mis obligaciones"* representando un porcentaje del 34%, el 25% ubicó que está de acuerdo, un 24% se encuentra algo de desacuerdo y un 17% en desacuerdo.

En relación a la respuesta obtenida por los trabajadores del CEA se encuentra una división de opiniones; no obstante, el personal está algo de acuerdo con que requieren de mayor formación para enfrentar los desafíos laborales.

La estrategia de formación debe, en este caso, ser revaluada o abarcar mayor número de herramientas para afrontar las necesidades del entorno educativo, para los diferentes cargos directivos, docentes y administrativos. Se deben sustentar en la inquietud del personal por ofrecer mayor calidad en sus labores y las políticas de la entidad, con el fin de ser más competitivos y no perder el posicionamiento que actualmente tienen en el sector.

Dotar al personal con formación y desarrollo hace parte de las estrategias de la CVL para lograr autonomía. Según De la Poza (1998), citado por Granados (2011), 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"

En conclusión, la formación y desarrollo desde la CVL, hace parte de un proceso que abarca una transformación total, que no solo se dirige al desarrollo de las habilidades del personal o incorporar nuevas capacidades, sino que va más allá con la construcción de un proceso de cambio, que abarca la estrategia para la lograr autonomía. En el caso del CEA, la organización puede reevaluar las estrategias de formación que actualmente tiene, si estas requieren mayor especificidad para generar un impacto en la calidad, y dirigirla a que este acompañada de ajustes en la estrategia del negocio.

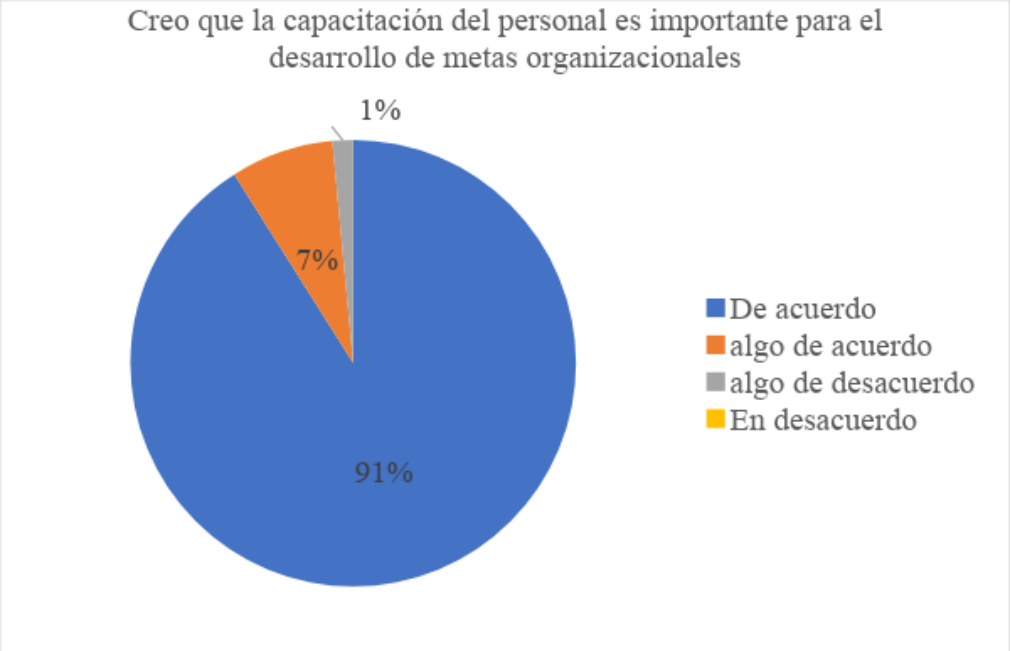

Figura 42. Importancia de la capacitación del personal para las metas organizacionales

El 91% de la población considera indispensable la capacitación y el desarrollo del personal partiendo de la afirmación *"creo que la capacitación del personal es importante para el desarrollo de metas organizacionales".*

En concordancia con los resultados de los trabajadores encuestados del CEA, quienes afirman la importancia de la capacitación, Davis y Newstrom (1987) expresan que este modelo de capacitación tradicional, el cual busca implementar un aprendizaje de nuevos marcos de referencia y teorías que conducen a nuevas actitudes y valores, acarre cambios de conducta en el trabajo para obtener mejores resultados. La capacitación es vista como una herramienta para encontrar en el personal el desarrollo de su potencial, acorde a sus funciones, labores y en pro de las metas organizacionales; además, de otorgar resultados a la empresa, aporta aprendizajes al personal, que unido a su experiencia profesional puede usarlos en nuevas posiciones al interior y al exterior de la entidad.

Sin embargo, la capacitación, formación y desarrollo, busca la permanencia del personal y prepararlo para los desafíos de su labor, sin que tenga que salir de la organización. Finalmente, las condiciones de oportunidad de crecimiento, relacionado con la formación y capacitación en el CEA, dirigen sus esfuerzos en aportar a los trabajadores mientras que estos, retribuyen al objeto de la organización de forma efectiva.

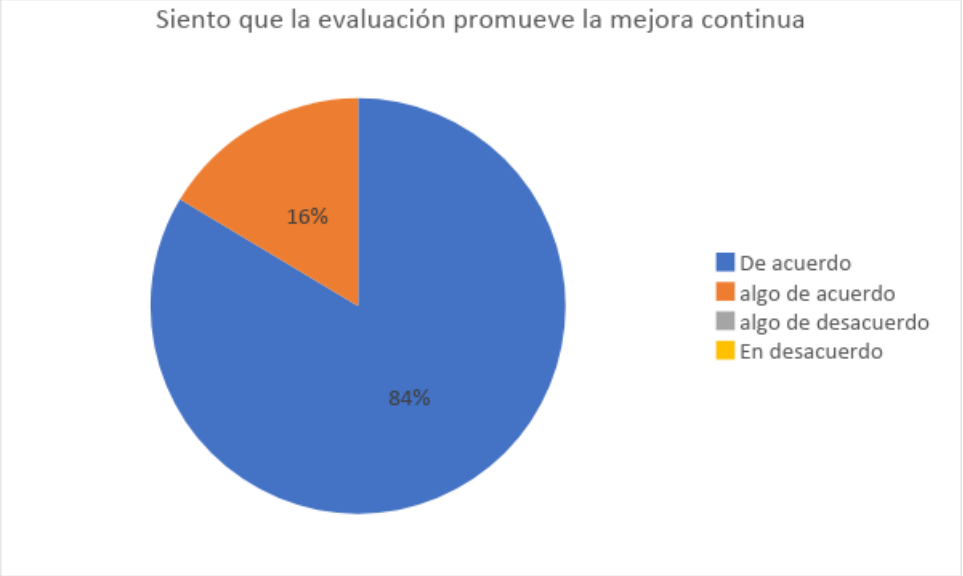

Figura 43. Evaluación y mejora continua.

Con el enunciado *"siento que la evaluación promueve la mejora continua"* el 84% de la población encuestada está de acuerdo y un 16% manifiesta estar algo de acuerdo.

Para el CEA, la evaluación del personal es una herramienta para medir el impacto de sus labores frente a las metas organizacionales, con la cual, tanto los estudiantes, padres de familia y directivos pueden tener una visión del desarrollo de las actividades con el fin de la mejora continua del plantel.

Se cita a Dolan y Otros (2007), quienes consideran la evaluación de rendimiento de las personas, identificando cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio del individuo y de la organización;

también, de las repercusiones sobre la productividad. Un procedimiento de evaluación de rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado, este contrato desempeña una función de control y sirve para una cantidad de fines, entre los que destacamos los siguientes:

- Primero, perfeccionamiento de la gerencia, proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado; también, identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- Segundo, medición del rendimiento, establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda evaluar los logros individuales.
- Tercero, retroalimentación, proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- Cuarto, planificación de los recursos humanos, permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- Quinto, cumplimiento de normatividad, ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información, basada en el rendimiento (también ayuda defender las actuaciones de la gerencia, tales como los traslados o las bajas).
- Sexto, comunicación, permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado y mejora la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- Séptimo, mejora el conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor, fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen los subordinados (Dolan y Otros, 2007)

Para terminar, la evaluación de personal además de promover la mejora continua de la organización, permite el perfeccionamiento de la gerencia dando eficacia en la toma de decisiones. Por su parte, permite establecer el valor de las contribuciones, retroalimentación, planificación de recursos humanos y cumplimiento de la normatividad, para realizar compensaciones y contrataciones; de igual manera, aporta a la comunicación de objetivos entre directivos y subordinados y, por último, permite el conocimiento de las acciones laborales de los trabajadores.

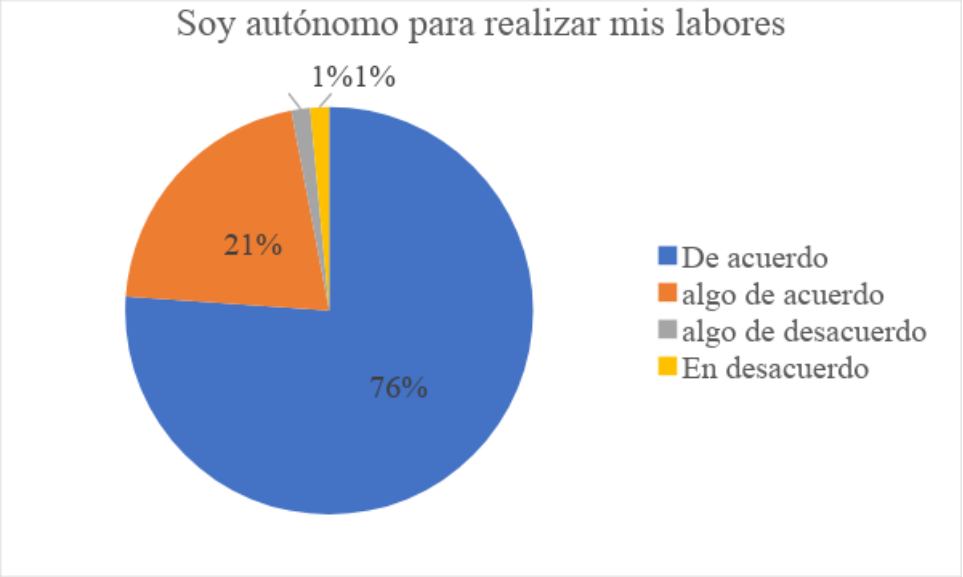

Figura 44. Autonomía para realizar labores.

De acuerdo a las condiciones de oportunidad y crecimiento del CEA, en la afirmación *"soy autónomo para realizar mis labores",* el 76% está de acuerdo, seguido del 21% que está algo de acuerdo, un 2% algo de desacuerdo y un 1% de desacuerdo.

De acuerdo con la opinión del personal del CEA, la autonomía laboral es una característica para ejercer las funciones creando condiciones de calidad de vida laboral. Como lo refiere (Greenberg y Glaser, 1980), citado por (Granados, 2011), quienes determinan que esta es la esencia de la calidad de vida laboral, dar a los trabajadores de todos los niveles de la organización, la oportunidad de tener una influencia sustancial sobre su entorno de trabajo a través de la participación en las decisiones, relacionadas con su trabajo, y así aumentar su autoestima y satisfacción.

En los planteles educativos, la autonomía va de la mano de los planes académicos, es cómo se desarrollan gran parte de las funciones de docencia. En consecuencia, los directivos cuentan con tiempo para enfocarse en las labores administrativas y estratégicas; además, de alianzas interinstitucionales para la participación en actividades académicas.

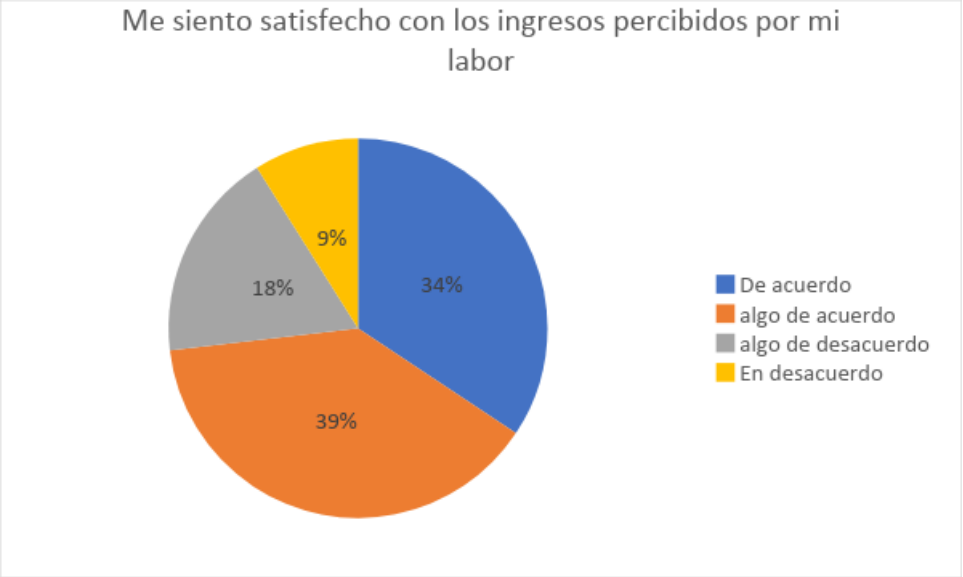

Figura 45. Satisfacción por los ingresos recibidos.

A la afirmación *"me siento satisfecho con los ingresos percibidos por mi labor",* la respuesta con mayor calificación es algo de acuerdo con un 39%, seguido del 34% que se encuentra de acuerdo, después se encuentra un 18% algo de desacuerdo y finalmente el 9% en desacuerdo.

Desde el juicio del personal del CEA, la remuneración como una variable de la oportunidad de crecimiento en la organización es percibida como poca o insuficiente, en relación con su expectativa, la demanda de su labor, el esfuerzo y dedicación; como también, pueden percibir que hay entidades con mejores retribuciones de acuerdo a la labor que desempeñan. Con el fin de conocer el concepto y analizarlo en relación a los resultados obtenidos, se cita a Dolan y otros, (2007), quienes argumentan que los sistemas de retribuciones de las organizaciones juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo, como institucional. Para la organización representa un coste y para la persona un ingreso. Conjugar los intereses de ambos resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz;

además, de estas dos perspectivas, existe una variable denominada social y pueden analizarse como los niveles salariales existentes en el país y los diferentes sectores.

De igual forma, la remuneración, además, de ser un ingreso económico por la labor es una retribución total para el empleado, pues puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que se reciben como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa. La retribución total a una persona está formada por dos partes: la retribución directa, normalmente de carácter monetario y la retribución indirecta, en esta se incluye el salario base o parte fija, que es la cantidad recibida de forma regular como consecuencia del trabajo o puesto que ocupa en la organización; por ejemplo la protección pública, seguridad social, por tiempo no trabajado, formación, vacaciones, préstamos. Con frecuencia esta retribución que puede ser mensual, semanal o por horas, constituye la parte más importante del total recibido (Dolan y Otros, 2007, p.272).

Para terminar, la retribución total en relación con el entorno laboral del CEA, permite condiciones básicas de calidad de vida, una retribución directa para el personal del plantel educativo es el sueldo y las retribuciones indirectas serían el pago de prima, prestaciones sociales salud-pensión, riesgos laborales; de igual forma, el disfrute de vacaciones y días feriados como semana santa, mitad de año y diciembre, semana de receso académico en septiembre. Todos estos beneficios permiten disfrutar de mayor tiempo en comparación a otras organizaciones; pese a esto, la retribución económica como incentivo no existe.

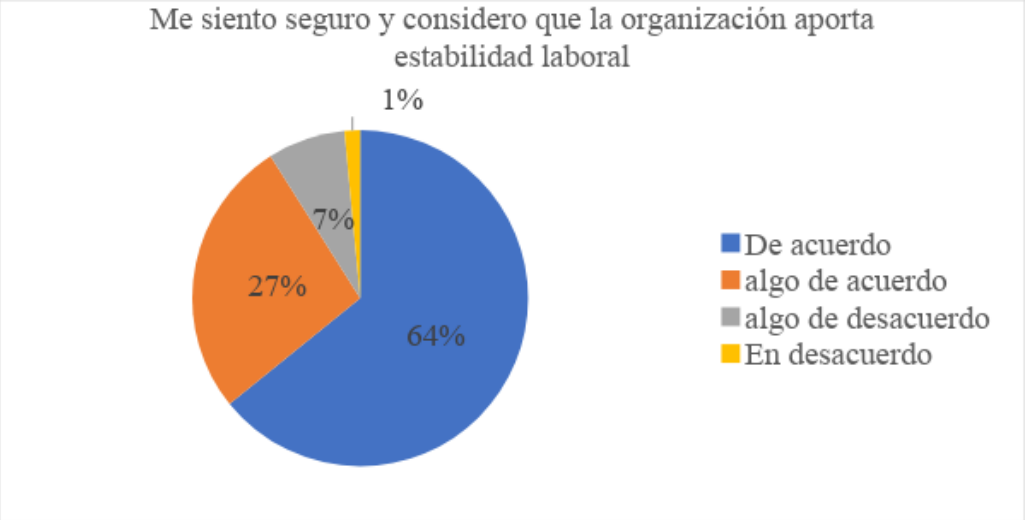

Figura 46. Estabilidad laboral en la organización.

Con respecto a la afirmación *"me siento seguro y considero que la organización aporta estabilidad laboral"* el personal se encuentra de acuerdo con un 64%, seguido de un 27% que se encuentra algo de acuerdo, un 7% algo de desacuerdo y un 2% en desacuerdo.

El CEA cuenta con una estructura organizacional de dirección familiar con la cual a logrado permanecer en el sector educativo por 28 años. Por medio de su trayectoria ha demostrando competencias para enfrentarse a los desafíos que propone el Ministerio de Educación en términos legales, sociales y del entorno; de igual forma, de la creciente oferta de colegios del sector. Esta estabilidad es un punto a favor para el personal que se integra a la organización considerando que tiene seguridad.

Asimismo, el trabajador puede considerar que, además, de la trayectoria institucional, las retribuciones directas o indirectas aportan a la construcción de la estabilidad, como también a la opción de contar con autonomía para desarrollar las labores, sumado a la satisfacción de las necesidades que otorgan condiciones de calidad de vida referidas.

Si bien el CEA, actualmente no cuenta con un departamento de gestión humana para brindar de forma efectiva condiciones de calidad de vida e impacta en los resultados organizacionales de la mano del personal, en este momento, la reglamentación del contrato laboral hace que se den unos mínimos para mitigar estas necesidades que expresadas por (Max-Neef y Otros, 1994), deben entenderse como un sistema en la que las mismas se interrelacionan e interactúan, son finitas, pocas y clasificables, son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos, lo que cambia a través del tiempo es la manera o los medios utilizados para su satisfacción. En este caso, el medio por el cual se satisfacen las necesidades es el entorno laboral vistas como mecanismo de estabilidad en el plantel educativo CEA.

Finalmente, la estabilidad laboral se puede cimentar a partir de la mitigación de necesidades existenciales como subsistencia, protección, afecto, participación, entendimiento, ocio, creación e identidad, si bien en la organización directamente no se pueden subsanar todas, indirectamente generan las condiciones para cubrirlas.

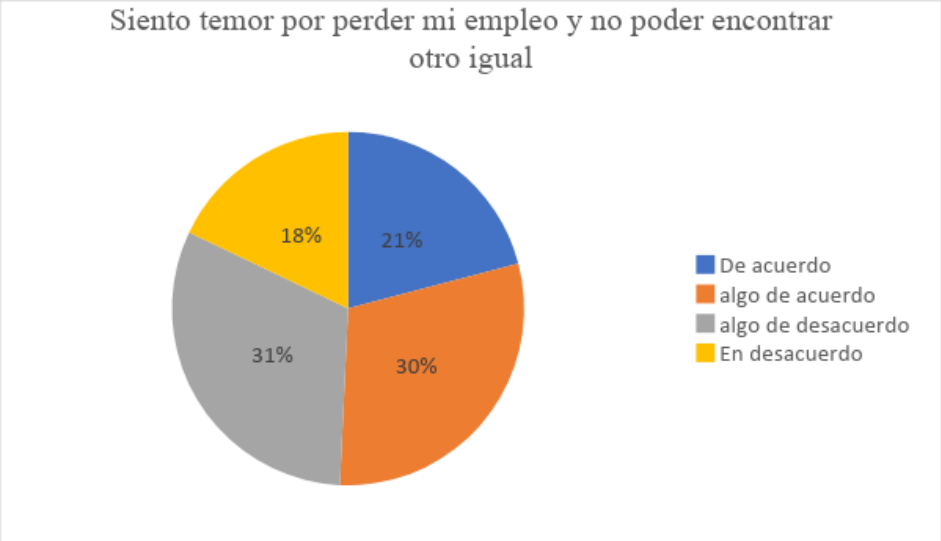

Figura 47. Temor por perder el empleo y no poder encontrar otro igual.

Con la declaración *"siento temor por perder mi empleo y no poder encontrar otro igual"* los empleados están algo en desacuerdo con un 31%, el 30% se encuentra algo de acuerdo, un 21% de acuerdo y finalmente un 18% está en desacuerdo.

Con respecto a la gráfica 31, y en relación al criterio de los trabajadores del CEA, se divide la opinión en los diferentes grupos de respuesta para la afirmación siento temor por perder mi empleo y no poder encontrar otro.

La percepción del personal de inseguridad puede afectar el modo de tomar decisiones y el aporte en el grupo de trabajo, con lo cual las organizaciones deben implementar estrategias donde motiven al empleado y reduzcan la sensación de incertidumbre. Para entender cómo la inestabilidad puede afectar las condiciones laborales, Westley (1979), citado por (Correa y Otros, 2013, p.153), quien considera que cuatro aspectos afectan directamente a la CVL y que estos pueden constituirse en obstáculos para su desarrollo: aspecto político (inseguridad), aspecto económico (injusticia), aspecto psicológico (alienación) y aspecto sociológico (anomia).

Inseguridad e injusticia son los problemas más antiguos. La concentración del poder sería la mayor responsable de la inseguridad, mientras que la concentración de las ganancias y la explotación de los trabajadores serían las variables responsables de la injusticia. Estos dos aspectos han sido reducidos en gran medida, en la mayoría de los países industrializados, a través del desarrollo de los movimientos socialistas, en tanto pasaron a primer plano la alienación (desinterés por el trabajo y el propio ser) y la anomia (mecanización y automatización). Para lidiar con estos cuatro aspectos, el autor apunta a las siguientes medidas: el enriquecimiento del trabajo, que deberá ser adoptado a nivel individual y los métodos socio-técnicos para la reestructuración del grupo de

trabajo. El enriquecimiento del trabajo comprende las mejoras de la calificación de las tareas y los métodos socio-técnicos consideran condiciones más humanas en los procesos de trabajo.

Finalmente, hay que destacar que aunque el personal optó por la respuesta algo en desacuerdo para la afirmación “siento temor por perder mi empleo y no poder encontrar otro igual”, las diferentes respuestas tuvieron calificaciones similares y en concordancia con el autor citado, se realiza el siguiente análisis, observando los efectos de la inestabilidad en la calidad de vida laboral. De acuerdo a Westley (1979), citado por Correa y Otros (2013, p.153), las políticas y concentración de poder del grupo familiar del CEA, pueden estar generando cierta inseguridad, pues la permanencia del personal depende de su toma de decisiones.

De igual modo, el aspecto económico se puede percibir como injusto en razón a la escasa retribución y los pocos beneficios laborales y el bajo impacto que tienen en relación a sus necesidades.

Por otra parte, se encuentran los aspectos psicológicos y sociológicos que dan lugar a la alienación y la anomia del personal que pueden ser mal encausados y generan cierta incertidumbre, siendo esto consecuencia de la ausencia de un departamento o equipo de trabajo de gestión humana que medie en los intereses de los empleados.

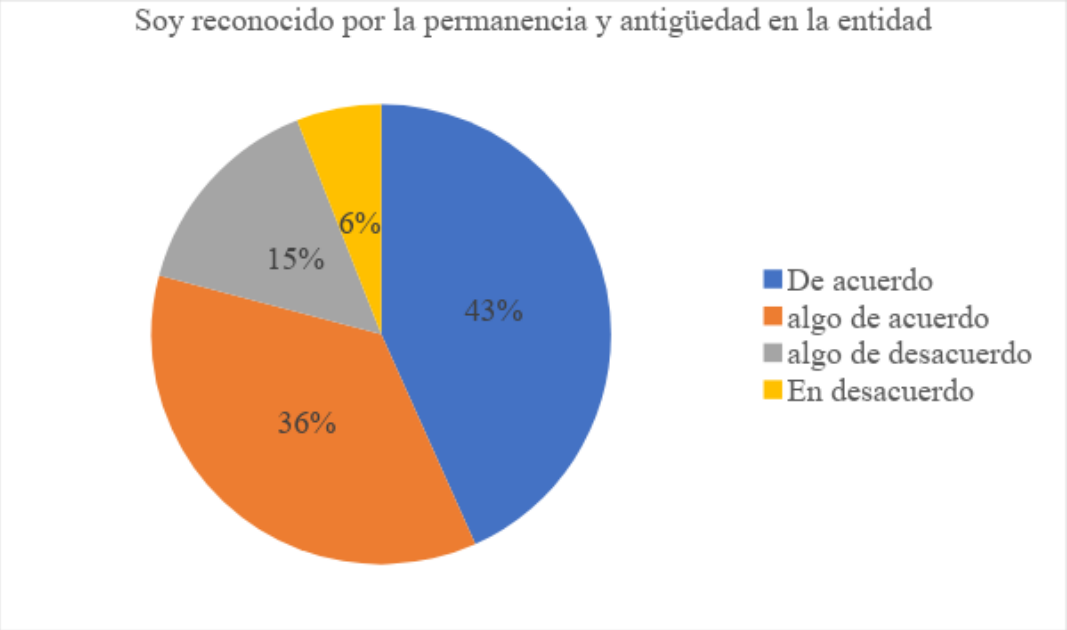

Figura 48. Reconocido por la permanencia y antigüedad en la entidad.

El personal del CEA, considera estar de acuerdo con la afirmación *"soy reconocido por la permanencia y antigüedad en la entidad",* con un porcentaje del 43%, seguido de un 36% que se encuentra algo de acuerdo, un 15% con un algo de desacuerdo y en desacuerdo un 6%.

La permanencia denota condiciones de oportunidad de crecimiento en una organización para el trabajador, que puede llegar a ser objeto de satisfacción y reconocimiento, cada vez que ha conseguido otorgar a la compañía resultados en el desenvolvimiento de sus funciones a lo largo del tiempo. Es así que en el caso del CEA, se presentan resultados satisfactorios en relación a premiar la estabilidad de la población; como se ha dicho antes, la antigüedad o permanencia tiene diferentes características como: Es una situación personalísima no se puede transferir a otros, no es aplicable más que individualmente puesto que es innata a la relación individual del trabajo, supone unos incrementos salariales calculados siempre sobre el salario base y se pierde cuando concluye la relación laboral. Por ello es algo unido también al puesto de trabajo (Bayón y García, 1992, p.229).

El CEA al consolidarse como un entidad que reconoce la estabilidad (el tiempo transcurrido desde que una persona se incorpora a un puesto de trabajo), (Bayón y García, 1992, p.229) se rige por la normatividad vigente para la remuneración del personal que logra cada año permanecer con la entidad, con ello se intenta premiar la fidelidad del trabajador a la empresa, al mismo tiempo que se motiva para continuar con su actitud (Bayón y García, 1992, p.229).

Finalmente, el reconocimiento otorgado por el CEA, para sus empleados, además de la retribución económica, incluye el nombramiento en las actividades académicas que cuentan con la presencia de toda la organización.

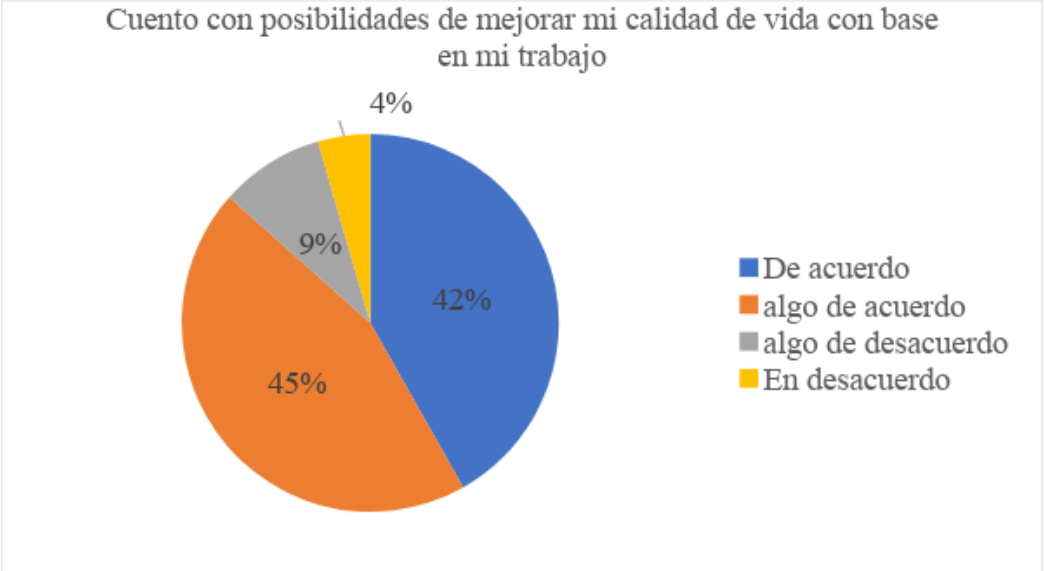

Figura 49. Mejora en la calidad de vida respecto al trabajo

El porcentaje con mayor calificación en concordancia con la gráfica 33 es algo de acuerdo con un 45% para la afirmación *"cuento con posibilidades de mejorar mi calidad de vida con base en mi trabajo"*, el 42% se inclina por la respuesta de acuerdo, un 9% algo de acuerdo y 4% en desacuerdo.

Las posibilidades de mejorar la calidad de vida laboral pueden estar relacionada con la percepción que tiene el personal en referencia a la disposición del CEA para realizar diferentes cambios en pro de los trabajadores, como también de las herramientas con las que cuenta la entidad para mejorar la CVL de todo el personal.

La calidad de vida laboral surge con la premisa de que el trabajador satisfecho y saludable es más productivo y feliz. En consecuencia, abordar esta premisa de la salud del trabajador en contextos productivos fue lo que contribuyó en la proposición del modelo de calidad de vida en el trabajo, como lo refiere (Correa y Otros, 2013). En relación con el CEA, se puede decir que se cumplen las condiciones de calidad de vida laboral desde los aspectos legales como brindar aportes a salud, pensión, prima y vacaciones; sin embargo, la concepción de este concepto va más allá como lo refiere (Whoqol Group, 1998), citado por Correa y Otros (2013), que argumenta que la calidad de vida laboral es la percepción que el individuo tiene de su posición en la vida, en el contexto de la cultura y el sistema de valores en que vive y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones. Es decir, es el reconocimiento de la multidimensionalidad del constructo, que se refleja en una estructura de los dominios físico, psicológico, nivel de independencia, relaciones sociales, medio ambiente y espiritualidad/religión/creencias personales tanto objetivas como subjetivas. Por lo que hablar de calidad de vida laboral en el CEA debe incluir diferentes aspectos del ser que interactúan y, además, que no son estáticos.

Siendo así, el concepto de calidad de vida imparte cómo las condiciones del entorno laboral pueden mejorarse a través de los autores que se relacionan a continuación y son citados por (Gil-Monte y Gil, 2014), (un proceso para humanizar el lugar de trabajo), (Walton, 1973), en (Gil-

Monte y Gil, 2014), o (un proceso a través del que la organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros, incluyéndolos en las decisiones que afectan a su trabajo) (Guest, 1979) citado por (Gil-Monte y Gil, 2014),. En ocasiones incluso se llega a considerar como un proceso que implica una negociación entre los directivos y los sindicatos según (Maccoby, 1984) en (Gil-Monte y Gil, 2014).

Entonces se puede determinar en el caso del CEA, que cuenta con algunas condiciones de calidad de vida, pero que podría generar un mayor impacto si se dota de un equipo de trabajo o departamento de gestión humana, que consolide las necesidades, tanto de la organización como del trabajador para brindar una humanización del trabajo. Lo que permite, establecer libertad en la ejecución de las actividades laborales, edificar la toma de decisiones directivas en conjunto y, finalmente, que la posición de los trabajadores sea escuchada, con lo cual no sea necesario llegar a la estructuración de sindicatos en la organización.

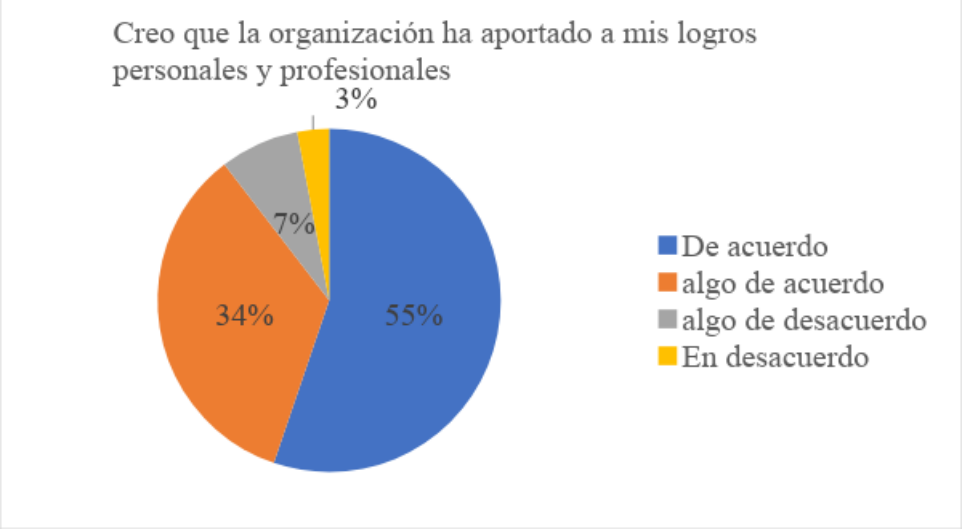

Figura 50. Aporte de la organización a los logros personales y profesionales.

El 55% de la población está de acuerdo con el enunciado *"creo que la organización ha aportado a mis logros personales y profesionales"* mientras el 34% refiere estar algo de acuerdo, el 8% en desacuerdo con la afirmación y finalmente el 3% está en desacuerdo.

La afirmación “creo que la organización ha aportado a mis logros personales y profesionales” se refiere la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad que puede tener el empleado desde las políticas de la empresa en lo que concierne al desarrollo personal, posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo (Correa y otros, 2013).

Por lo cual, se puede evidenciar que para el personal las posibilidades de trabajar en esta entidad los ha apoyado subsanar sus necesidades, pues la mayoría opina que han aportado a sus logros. Teniendo en cuenta la anterior premisa, Chiavenato (2009), citado por (Bernal, 2017), considera las personas que trabajan en una empresa, son parte de ella, y son el activo más valioso. Estas organizaciones llegan a adjudicar el éxito que se puede llegar a tener, si se da la inversión debida de cada uno de los socios hacia la parte del talento humano en una compañía. La razón por la cual se clasifica al talento humano como el activo más valioso dentro de la organización es porque en la contemplación de los costos de producción, siempre interviene el desarrollo y la investigación, los cuales arrojan que el talento humano posee el capital intelectual. Aunque es intangible incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. Es entonces, que el verdadero capital se encuentra en los cerebros de los talentos, ahí se encuentra captado el capital de las empresas, no en las arcas de los dueños o de la misma organización (Chiavenato, 2009) en (Bernal, 2017).

Para terminar, en el CEA, la labor de todo el personal es indispensable pues con sus conocimientos y experiencias forjan el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes que asisten a esta institución; además, de entregar resultados a la organización que mejoran sus condiciones de calidad de vida.

Capítulo V. Conclusiones

El desarrollo de esta investigación académica determinó la identificación y análisis de los factores que influyen en la CVL y a satisfacción del personal del CEA, dando lugar a responder de forma positiva a la pregunta de investigación ¿cómo mejorar el nivel de calidad de vida laboral y satisfacción de los trabajadores del CEA? De acuerdo con los resultados arrojados es necesario incidir en los factores: reconocimiento del personal, consolidación del departamento de gestión humana y el desarrollo de formación, en temas relacionados con afrontar las obligaciones laborales y mejorar la percepción de estabilidad.

De igual forma, se creó un instrumento de evaluación de los elementos que inciden en la calidad de vida laboral, analizando a nivel teórico diferentes autores que guiaron los resultados hallados en su implementación.

Asimismo, el personal considera importante implementar un equipo de trabajo de gestión humana en las organizaciones, alineado a los objetivos estratégicos, la estructura organizacional y el PEI de la organización. Este motivo, puede influir de forma positiva en la fidelización y permanencia, ya que se identificó una alta rotación, de entre 1 y 4 años, lo que genera costos adicionales con la incorporación de nuevo personal.

En este mismo aspecto el personal considera estar de acuerdo con que un equipo de trabajo de gestión humana es un tema a evaluar en la organización, reconociendo la necesidad de dotarlo tanto de un aporte económico como de autonomía y autoridad para las decisiones que deba impartir, con el fin de mejorar las condiciones de CVL de los trabajadores. Así, como fortalecer las acciones actuales de la organización que puedan impactar en su percepción de satisfacción y motivación.

Por otra parte, el personal percibe que la organización se ocupa de la satisfacción de los trabajadores, la cual podría fortalecerse a través de la construcción de acciones de reconocimiento, que según el instrumento obtuvo baja puntuación. Es así que se requiere reforzar estas estrategias, adicionando el establecimiento de cronogramas que el personal pueda consultar y programarse frente a las acciones de la organización y las propias de su labor.

De igual forma, se puede aportar a la CVL y satisfacción desde el aspecto de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad, por medio de la inducción del personal, ofreciendo información importante de la organización; además, de herramientas para afrontar las obligaciones laborales y el estrés. Las cuales podrán ser reunidas en el diseño de un programa de desarrollo y formación, que incluya todas estas estrategias y que pueda impactar en la incertidumbre laboral mejorando la estabilidad y fidelización de personal trabajador.

En el aspecto oportunidad de crecimiento continuo y seguridad se presentan resultados que confirman la importancia de desarrollar estrategias de reconocimiento, con impacto en la permanencia.

Por otro lado, es importante reconocer que la calidad de vida laboral promueve la satisfacción laboral a partir de la mejora de las condiciones saludables del trabajo, por lo que es importante implementar programas de prevención y educación que protejan la salud de los empleados. Estas deben partir de las necesidades del personal, generando acciones concretas, como seguimientos de salud del personal, prácticas saludables, entre otras; atacando enfermedades como el estrés asociado al distrés,

Finalmente, se pudo determinar que existe una incidencia entre la ausencia de un equipo de trabajo de gestión humana, la falta de calidad de vida laboral, la insatisfacción y la ausencia de estrategias de desarrollo, pues estas se relacionan e interactúan en los entornos de trabajo de forma holística construyendo un ambiente laboral negativo, evidente en los altos niveles de rotación, ausentismo, bajos niveles de compromiso, falta de cumplimiento de objetivos laborales, entre otros. Por esto es tan importante poder reconocer y aportar de forma completa a la organización y así impactar en sus resultados.

Capítulo VI. Recomendaciones

La CVL desde los aspecto de la satisfacción, oportunidad de crecimiento continuo y seguridad, además, de la ausencia de GH, constituyen aspectos importantes para evaluar en una organización. Entonces, se recomienda tomar como referente nuevas investigación a nivel organizativo que deseen incidir en la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, a la vez que incidan en los logros organizacionales.

Asimismo, se recomienda implementar otros estudios que aporten a la CVL desde satisfacción, oportunidad de crecimiento continuo y seguridad y la ausencia del departamento de gestión humana, ahondando en otros aspectos que esta investigación no haya logrado abarcar, como lo es incidencia del núcleo familiar en el trabajo y viceversa, entre otros.

Por otra parte como una recomendación de tipo metodológico se propone implementar la escala de evaluación Likert diseñada para esta investigación, ya que brinda información importante de la percepción de los trabajadores, adicionando herramientas como las entrevistas a profundidad y las encuestas semiestructuradas, pues pueden constatar y profundizar en las necesidades a intervenir.

De igual forma hay que reconocer como una fortaleza de la organización la proyección de gastos, costos y ganancias, lo cual puede aportar a la construcción e implementación de programas desde del equipo de gestión humana, que conlleve a la CVL, y que puedan evidenciar y potenciar los resultados del centro educativo por medio de una reputación de calidad docente.

Finalmente, otro aspecto por reconocer es la importancia para el personal que refleja la autonomía en el desarrollo de las funciones laborales, convirtiéndose en una fortaleza sobre la cual se debe seguir trabajando de la entidad para que influya en la satisfacción y calidad de vida laboral.

Propuesta de intervención de la calidad de vida laboral en el caso del Centro Educativo Los Andes.

Presentado por:

Lesly Paola Rodríguez Barbosa

Tutora:

Marcela Ortega Leal

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gestión Social Empresarial

Bogotá D. C. 2018.

Tabla de Contenido

Pág.

Capítulo VII. Propuesta de intervención **211**
7.1 Introducción **212**
7.2 Contexto empresarial 213
7.2.1 Misión 213
7.2.2 Visión 213
7.2.3 Política de calidad 214
7.3 Estructura Organizacional **214**
7.4 Ubicación geográfica **215**
7.5 Contexto organizacional en el sector de la educación **215**
7.6 Aportes del ejercicio de investigación **221**
7.7 Problema de intervención **231**
7.8 Objetivo general **232**
7.9 Objetivo específico **232**
7.10 Metodología **233**
7.11 Cronograma **237**
7.12 Presupuesto **238**
Referencias bibliografía **240**

Capitulo VII. Propuesta de intervención

7.1 Introducción

El objeto principal de esta estrategia de intervención es impactar positivamente en la calidad de vida del personal trabajador del Centro Educativo Los Andes.

Para lo cual se implementó un instrumento que permite identificar los factores que influyen en la calidad de vida laboral a partir de tres aspectos: la ausencia de un equipo de trabajo de gestión humana, la satisfacción laboral y la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad.

Al implementar este instrumento, se examinó en los resultados, el interés de fortalecer el departamento de gestión humana, debido a que esta dependencia no se encuentra formalizada en el organigrama; sin embargo, en el PEI se expresa el desarrollo de algunas acciones referentes a este departamento, como también desde la percepción del personal se percata la importancia de este en la organización.

También, desde los resultados del instrumento, se observó para el aspecto relacionado con la satisfacción laboral, la necesidad de implementar una estrategias de reconocimiento y en el ítem de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad, la necesidad de fortalecer el desarrollo del personal en temas específicos para afrontar las obligaciones laborales.

Finalmente, esta propuesta de intervención propone impactar en las tres dimensiones anteriormente nombradas, buscando aportar a la calidad de vida laboral, la permanencia de la entidad y a los resultados organizacionales.

7.2 Contexto empresarial

El Centro Educativo Los Andes es una institución de carácter privado fundada en el año de 1990. Presta un servicio de educación en los niveles de primaria y bachillerato de niños, niñas y adolescentes de la localidad de Suba. A continuación, se dará a conocer su direccionamiento estratégico a través de la estructura organizacional, la política de calidad, la misión y visión:

7.2.1 Misión. El Centro Educativo Los Andes, es una institución educativa con procesos de formación en Educación Pre-escolar, Básica y Media Técnica, orientados al manejo y creación de empresas, desarrollando en los niños, niñas y jóvenes habilidades de liderazgo, comunicación y responsabilidad dentro de un marco de respeto, fundamentando sus procesos educativos en el fortalecimiento del idioma extranjero y la articulación con la formación técnica en administración de empresas, con el fin de lograr individuos competitivos y autónomos. Con una intención de servicio a la comunidad, y con el ánimo de cumplir las expectativas de los padres y madres de familia, pretendemos brindar una educación con calidad, al compás de la exigencia un mundo en permanente cambio (Centro Educativo Los Andes, s.f.).

7.2.2 Visión. El Centro Educativo Los Andes, proyecta ser hacia el año 2019, una institución educativa formadora de niños, niñas y jóvenes con un alto potencial para administrar y crear empresas, mediante el desarrollo del técnico en Administración, apoyado en las relaciones interinstitucionales y así desarrollar habilidades especiales de liderazgo y comunicación mediante habilidades de expresión en los idiomas de inglés creando una gran sensibilidad social.

Continuaremos siendo, una institución con un equipo humano y profesional cualificado, con recursos técnicos y tecnológicos acordes a las necesidades y exigencias del momento, que propicie el bienestar de los educandos, que cuente con la suficiente solidez económica y un sistema de gestión de calidad que garantice la excelencia en el servicio educativo y cumpla las expectativas de los padres y madres de familia, en beneficio de la sociedad (Centro Educativo Los Andes, s.f.).

7.2.3 Política de calidad. Contar con un equipo humano y profesional calificado, que contribuya en el fortalecimiento del desempeño académico de la institución, desarrollando competencias desde las diferentes áreas, que promuevan la obtención de un nivel muy superior (A+) en las pruebas SABER ONCE. Se busca mejorar el nivel de comunicación con los diferentes estamentos de la institución e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, con el propósito de satisfacer las expectativas de la comunidad educativa (Centro Educativo Los Andes, s.f.).

5.3 Estructura Organizacional

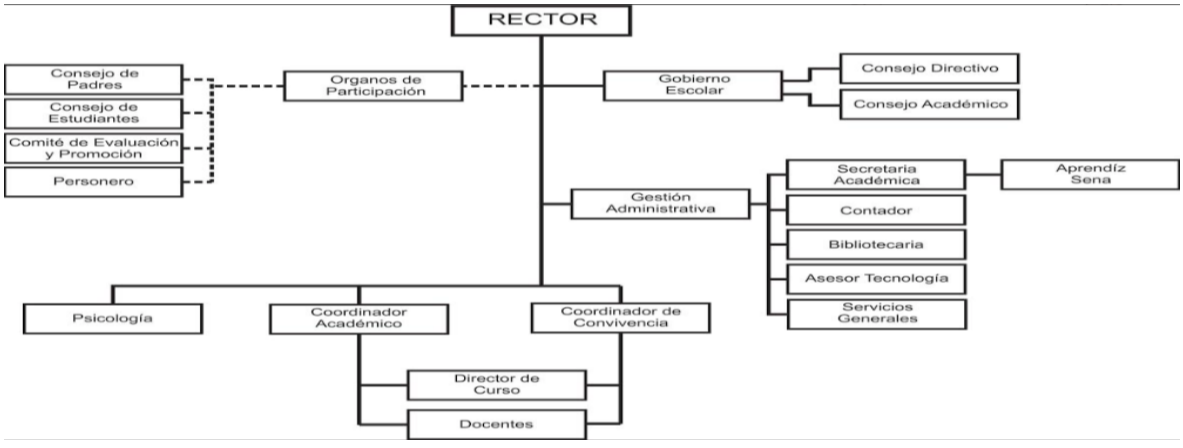

Figura 51 Estructura Organizacional.
Fuente: Centro Educativo los Andes (s.f.).

7.4 Ubicación geográfica

Sede: Almendro Cra. 114b #152f-03 Suba / Números de contacto 6925170 - 3107831730
Sede: Aures Cra. 104f #129f-10 Suba / Números de contacto 6882842
Horario: 6:45AM A 2:15 PM
Correo institucional: losandesalmendros@gmail.com
Página de internet: http://www.centroandesalmendros.edu.co/objetivos.html
Ciudad: Bogotá – Colombia

7.5 Contexto organizacional en el sector de la educación

El sector educación preescolar, básica y media es uno de los más importantes para el desarrollo de conocimientos y habilidades de niños, niñas y adolescentes de Colombia; donde, además, aportan en gran medida los docentes y demás empleados de entidades educativas públicas y privadas, que con sus conocimientos y calidad prestan este servicio

En el sector de la educación se encuentra el Centro Educativo los Andes. Institución que evidencia en su organigrama la falta de visualización o ausencia de un equipo de trabajo de gestión humana, a su vez en el Proyecto Educativo Institucional-PEI[24] refleja la construcción de perfiles laborales de los docentes como una actividad única de este departamento. Es importante rescatar que esta área, de gestión humana, en una organización además de desarrollar dicha actividad, es necesario que promueva la calidad de vida laboral del personal directivo, docente, administrativo y de servicios; así como también mitiga las necesidades, aumenta la satisfacción y aporta al crecimiento continuo y de seguridad del equipo de trabajo. Son estos los antecedentes con los cuales se da lugar para iniciar esta investigación académica.

[24] Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Centro Educativo Los Andes es una institución de carácter privado que cuenta con una estructura organizacional regida por el Ministerio de Educación, se encuentra ubicada en la localidad de Suba.

A continuación se presentan algunas características del sector o entorno dentro de las que se incluyen cifras de la población, caracterización del estrato económico, fuentes de información como libros, artículos e investigaciones para determinar un marco de antecedentes en el tema de calidad de vida laboral y satisfacción.

El CEA se ubica en la localidad once de Suba; de acuerdo a la cifras de población, se evidencia que el 14.9% de la población habita en este sector. Localizada al noroccidente de la ciudad es una de las más pobladas con 1.200.000 habitantes, está conformada por 13 UPZ, 259 barrios según cifras de la (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016). De las 13 UPZ que tiene la localidad, las dos sedes se encuentran, una ubicada en las UPZ Suba (sede almendros) y la otra sede en la UPZ Rincón (sede Aures) tomado de la (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016).

Entre los aspectos de la educación que son relevantes en la localidad de Suba se presenta una Caracterización del Sector de la Educación, en la cual se compara entre el número de niños, niñas y adolescentes que están cursando desde preescolar, primaria, secundaria a nivel escolar media con una clasificación de estrato económico. Es así que, el estrato más representativo es el dos con porcentajes de 69.39% seguido del estrato tres con un 19,69%; luego, se encuentra el estrato cero con un porcentaje de 6,51% según cifras de la (Secretaria de Educación del Distrito, 2015).

Las cifras anteriormente nombradas, que determinan el estrato social de la población, pueden incidir en la inclusión a una entidad educativa privada o pública, a la que deben optar las familias

de los niños, niñas y adolescentes de la localidad. En este caso los colegios del Estado han evidenciado una mayor concentración de número de personas en el aula, mitigando esta concentración de estudiantes, a través de la búsqueda de estrategias como lo son convenios con colegios privados, que en algunos casos, no abarcan la demanda de la población.

Es por esto que los colegios privados logran incluir una parte de la demanda, supliendo en la necesidad de planta física a los colegios públicos. Estos se han transformado en una opción para los padres de familia cuando escasean los cupos, pues dichas instituciones logran abarcar la población en los estratos dos, tres, en adelante, quienes tienen posibilidades de enviar a sus hijos a entidades con costo de matrícula y pensiones mensuales.

Siendo así que el Centro Educativo Los Andes suba ofrece una cobertura de educación de calidad a la población de los barrios Aures y Almendros, aportando en temas de cobertura en un total de 800 cupos por año, contando en este periodo académico con 460 alumnos inscritos. Además, cuenta con docentes profesionales y normalistas, un equipo administrativo y equipo de orientación y apoyo. En la sede de Aures cuenta con 30 profesionales y en Almendros con 35, más dos profesionales que prestan apoyo en las dos sedes.

Luego de dar a conocer el entorno donde se encuentra ubicado el CEA y las características de este, es necesario relacionar el tema de calidad de vida laboral y satisfacción en cuanto al personal trabajador de entidades educativas. Para esto, se toman como referencia artículos e investigaciones que determinan un marco de antecedentes en el tema.

En relación con la calidad de vida laboral del personal que trabaja en entidades educativas y los factores que influyen en esta; a continuación, se retoma un artículo con el cual los docentes del

sector público manifiestan su inconformidad con la calidad de vida laboral y los efectos que acarrean en su labor de educar.

Ciertamente una de las características del sector de la educación es que está constituido por docentes de carácter privado y formal. La diferencia de los sectores radica en que los docentes de educación privada los rige el código sustantivo del trabajo, en el cual las prestaciones, el modo de contratación y demás términos laborales son tenidos en cuenta a partir de este documento legal. Por otro lado, los docentes de carácter formal o público, los cuales han tenido un régimen prestacional de salud y salarial especial, que ha cambiado con el pasar del tiempo, y que actualmente se regula por la por la Ley 91 de 1989[25] (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1995).

A partir de esta diferenciación del sector docente, teniendo en cuenta los antecedentes de calidad de vida laboral, se hace referencia a un artículo del periódico El Mundo de Medellín, el cual relaciona las problemáticas actuales que enfrenta la labor docente en relación con la CVL. De acuerdo con el artículo "*Las condiciones laborales afectan la calidad de vida de los docentes en Colombia*" por Villa. D (2017) se presentan los puntos débiles y las condiciones laborales que promuevan la excelencia de su trabajo docente como la remuneración económica y la salud.

[25] A continuación se presentan los cambios en materia de el régimen especial de los docentes en Colombia la Ley 91 de 1989, que regula entre otros aspectos, el relacionado con el régimen salarial y prestacional del personal docente, contiene las siguientes reglas: - Para el personal que venía vinculado con anterioridad a la expedición de la ley, esto es, al 29 de diciembre de 1989, conserva el régimen prestacional que venían gozando en la respectiva entidad territorial. - Para los vinculados a partir del 1o. de enero de 1990, las prestaciones económicas y sociales se rigen "por las normas vigentes aplicables a los empleados públicos del orden nacional, decretos 3135 de 1968, 1848 de 1969 y 1045 de 1978, o que se expidan en el futuro", con las excepciones consagradas en dicha ley. 5. La ley 60 de 1993, mantuvo las reglas contenidas en la ley 91 de 1989 para todos los docentes que se incorporen sin solución de continuidad y las nuevas vinculaciones, a las plantas departamentales y distritales, en los siguientes términos: - En materia prestacional el régimen aplicable es el reconocido en la ley 91 de 1989, es decir el previsto para los empleados públicos del orden nacional. Al personal de vinculación departamental, distrital o municipal, esto es, el denominado "nacionalizado", se le "respetó" el régimen prestacional vigente de la respectiva entidad territorial (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 1995).

El pliego de peticiones que plantean los docentes del sector oficial ratifican la importancia de trabajar sobre: la política educativa, carrera docente, prestaciones, bienestar y garantías sindicales. Es así que el docente Carlos Arturo Soto Lombana, profesor y ex-decano de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia, considera que:

> Hay muchos factores que pareciera que no estuvieran relacionados con la calidad pero que tienen bastante impacto. Los estudios han arrojado que el logro escolar de los estudiantes está vinculado con las condiciones laborales de los profesores. Entonces profesores bien pagos, con un mejor sistema de salud, con buena capacitación, con un estatus social y con condiciones dignas de vida, repercuten en los logros de sus estudiantes. (Villa, D. 2017)

En concordancia con lo anterior, la CVL relaciona las condiciones laborales que la organización brinda al trabajador como una adecuada remuneración, mejoras en el sistema de salud, capacitación y planes de desarrollo, estatus social y condiciones de vida digna; y que se reflejan, en este caso, por medio del incumplimiento de estas para el sector oficial de la educación. Dando así como resultado, la movilización de los docentes por el reconocimiento de derechos y por unas condiciones laborales adecuadas que permitan su labor profesional con mejores resultados. Esto también, se puede trasladar al ámbito de la docencia privada, pues las necesidades laborales pueden llegar a ser iguales a pesar que las condiciones de contratación sean diferentes y que finalmente repercuten en los resultados de los estudiantes.

Los temas analizados ampliamente en la literatura consultada son la evaluación de la calidad de vida de diferentes empresas donde existe el departamento de gestión humana. El tema de calidad de vida aborda amplios aspectos como lo son la satisfacción, las condiciones laborales, las relaciones laborales, tanto a nivel de dirección como entre equipos de trabajo y compañeros,

relacionados a la remuneración, el desarrollo del personal y capacitación, asuntos que se desarrollan ampliamente en el apartado de antecedentes de la investigación.

Al conocer la importancia de los factores asociados CVL, se puede aportar a una estrategia desde la creación o fortalecimiento del departamento o equipo de trabajo de gestión humana. En el caso del Centro Educativo los Andes dando lugar a la satisfacción y oportunidad de crecimiento y seguridad desde la consecución de logros tanto para la organización como del personal.

Otro de los aspectos que se evidencian en la revisión de la literatura hace referencia a la necesidad de la creación de un departamento de recursos humanos y la importancia de este en una organización, como agente estratégico para la obtención de logros y como ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Lo que este estudio quiere aportar es identificar los factores que influyen en la calidad de vida laboral y satisfacción de los trabajadores.

Finalmente, el impacto que esta investigación proporciona se centra en el sector de la educación a nivel organizacional para los empleados de la educación privada o pública, identificando los factores que aportan a la construcción de la calidad de vida laboral y los cuales visibilizarían el departamento, o equipo de trabajo de gestión humana, en el caso del Centro Educativo Los Andes ubicado en la localidad de Suba.

7.6 Aportes del ejercicio de investigación

En primer lugar, se presenta la información arrojada por el instrumento de evaluación en el apartado de datos demográficos, que pretende dar a conocer la población trabajadora del Centro Educativo Los Andes, seguido de los aspectos que dan lugar a las condiciones de calidad de vida

laboral como la importancia del equipo de trabajo de gestión humana, la satisfacción laboral y las oportunidades de crecimiento y seguridad.

El Centro Educativo Los Andes se caracteriza por incluir laboralmente, en su mayoría a personal femenino, siendo este un 66% de la población y donde los trabajadores masculinos representan solo el 34%. Esta información, demuestra que es una entidad inclusiva. Además, el 76% de los encuestados son docentes; seguidos, en cifras similares, los cargos de servicios generales con 6%, director 5%, coordinadores 4%, psicólogos 3% y secretariado 4%.

Los trabajadores se encuentran divididos en las dos sedes del colegio. En la ubicación Almendros se encuentra un 52% de la población y en la sede Aures un 45%. A su vez el personal posee en su mayoría formación profesional, representando el 43% de los empleados; seguido de quienes son normalistas, con un 21%; luego el personal con formación técnica con un 12%; profesional con postgrados 15%; bachilleres 7% y primaria 1%. Por lo tanto, se denota la importancia de otorgar oportunidades de desarrollo y formación; además, de evidenciar la necesidad de desarrollar y fortalecer el proceso de selección, generando perfiles para el personal que se requiere contratar en la organización.

Asimismo, la población trabajadora del CEA, se caracteriza por encontrarse en edades que oscilan entre los 26 y 36 años con un porcentaje de 37%; los empleados entre 37 y 47 años representan el 33%; luego, las personas entre 48 y 59 años suman el 16%, y finalmente, el personal entre los 18 y 25 años engloba el 10% de la población. Entonces, se puede determinar que para la contratación del personal, existe un parámetro de edad que se puede relacionar con haber adquirido experiencia profesional con anterioridad; por lo que el personal que es mayormente contratado está entre los 26 a los 47 años. Por otro lado, y de acuerdo a la información recibida por la población

encuestada, para el personal de 47 años, en adelante, la inclusión laboral puede ser más difícil, a pesar de poseer una mayor experiencia y conocimientos.

A su vez el personal trabajador del CEA se caracteriza por poseer experiencia profesional mayormente entre los 11 y 25 años laborados, con un 39%; con experiencia entre 6 a 10 años suman el 31% y un 22% entre 1 y 5 años de trabajo. Estos datos muestran que el personal contratado por la entidad en su mayoría tiene una trayectoria laboral amplia.

Por otro lado, se identifica que la permanencia del personal se ubica principalmente de 1 a 4 años, con un 37%; seguido del personal con menos de un año de permanencia en la institución con un 19%; después el personal entre 11 y 25 años con un 19% y entre 5 y 10 años un 17%. La información muestra que existe una alta rotación del personal entre el primer año hasta el cuarto de permanencia.

De igual forma, el personal es identificado en un 76% como docentes. Los porcentajes menores representan el personal de servicios generales, dirección, coordinación y secretariado, que en su mayoría cuentan con un tipo de contrato a término fijo con un 76%.

Los datos demográficos relacionados con anterioridad nos arrojan información sobre las características de la población, objeto de esta propuesta de intervención. Dichos datos direccionarán esta propuesta; también, se encontrarán los datos más relevantes de la categoría ausencia del departamento o equipo de trabajo de gestión humana, vista desde la calidad de vida laboral.

Conforme a los resultados obtenidos por el personal del CEA se evidencia la percepción de importancia de un departamento, o equipo de trabajo de gestión humana en la organización

educativa, así como el impacto de sus prácticas en el personal de acuerdo a los resultados que se evidencian a continuación.

En primer lugar, se identifica como resultados que un 94% de la población considera importante un equipo de trabajo de gestión humana. Después, un 50% considera estar algo de acuerdo con que la gestión humana logra los objetivos organizacionales. Por lo que se puede concluir que para el personal trabajador este departamento denota importancia; sin embargo, no encuentran la incidencia en la relación con los objetivos organizacional, ya sea por que la entidad no cuenta con esta dependencia, o no conocen los objetivos.

Asimismo, la percepción del personal al enunciado *"una de las característica del departamento de gestión humana es el cumplimiento de objetivos organizacionales*" obtuvo un porcentaje de respuesta del 50% con algo de acuerdo; seguido de la afirmación *"considera que una de las fortalezas del equipo de gestión humana es motivar al personal"* con un porcentaje de 53% estando algo de acuerdo. El departamento de gestión humana, desde la percepción del personal, no representa total seguridad, pues estas dependencias aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, posiblemente esta repuesta sea porque el CEA, en la estructura organizacional, no incluyen esta dependencia.

A su vez, el personal considera estar de acuerdo en un 65% con que un equipo de trabajo de gestión humana es un tema a evaluar en la organización; luego, el 73% del personal aprueba la inversión para la creación de un equipo de gestión humana, que aportaría a la CVL de los trabajadores. En relación a lo anterior, se podría inferir que con la creación de dicha dependencia se generarían diferentes beneficios para los trabajadores, que influyen en su CVL, como en los resultados de los estudiantes y, por lo tanto, en una buena reputación de la organización educativa.

Además, el 51% del personal considera que los equipos de trabajo de gestión humana se encargan de la fidelización y permanencia. Por otro lado, a la declaración "*los planes de bienestar influyen en mi motivación para permanecer en la entidad"* el 69% del personal esta de acuerdo. En consecuencia, la permanencia y fidelización del personal como estrategia de recursos humanos tiene el objetivo de buscar un equilibrio laboral en la organización, pues la renuncia de un integrante del equipo de trabajo supone disponer de tiempo, dinero y retrasos en las actividades que realizaba; esto debido a que, el personal que se retira se lleva consigo los conocimientos y las habilidades que ha desarrollado al cumplir sus funciones en la organización.

Con respecto a las actividades propuestas para el personal, y su aporte a la CVL, los empleados manifiestan estar de acuerdo representando el 60%; no obstantes, esta estaría determinada por los beneficios prestacionales de su contrato de trabajo como la asignación de salarios, prestaciones en salud, seguridad social, aportes al sistema de riesgos profesionales, celebración de la labor profesional, la celebración de fechas académicas, la semana cultural, vacaciones de mitad de año y diciembre, entre otras actividades.

Por otra parte, según la afirmación, "*existen cronogramas de actividades para los empleados donde la organización dispone de espacio, tiempo y presupuesto*", el 49% está algo de acuerdo, seguido del 30% que está de acuerdo y 21% desacuerdo. Por lo que hay que mencionar que es indispensable comunicar y publicar la programación que incluye la labor o aporte del trabajador.

Luego del análisis de resultados, de la ausencia de un equipo de trabajo de gestión humana, el siguiente ítem trata de dar lugar a conocer los resultados de la satisfacción laboral como un aspecto

de la calidad de vida laboral en el Centro Educativo Los Andes. Es así que en primer momento se observa que el 94% del personal considera que la satisfacción laboral es importante.

De este modo, se relaciona la afirmación, "*percibo que la organización se ocupa de la satisfacción de los trabajadores*", con un 52% del personal que califica estar de acuerdo y el enunciado "s*iento que las necesidades laborales se tienen en cuenta en la organización"*, donde el 91% de los encuestados está de acuerdo.

Después se encuentra la afirmación *"es satisfactorio que la organización tenga en cuenta las celebraciones de fechas especiales de los trabajadores"* donde el 72% de los participantes se encuentra de acuerdo. Es así que, el 72% del personal participa en las celebraciones que actualmente se realizan tanto de la organización, como de los trabajadores. Con relación a las afirmaciones anteriores, la satisfacción desde la celebración de fechas especiales como el día del maestro, secretaría, entre otras; promueven cohesión del equipo de trabajo, a fin de generar permanencia y son un referente para acogerse a la organización con deseos positivos.

También, el 51% del personal está algo de acuerdo con la afirmación *"los objetivos personales alcanzados se reconocen*". Igualmente, se evidencia que un 49% del personal está de acuerdo con la afirmación, *"considero que la entidad tiene en cuenta las iniciativa propias y de compañeros*", con respecto al enunciado *"considero que las actividades laborales que se realizan en equipo todos apoyan y son reconocidas*" el personal está algo de acuerdo con un 52%, mientras que el 15% está algo desacuerdo. En decir, que las anteriores afirmaciones, expuestas para el caso del CEA, y según el porcentaje de calificación del personal, pueden mostrar el grado de inconformidad que sienten frente al poco reconocimiento de sus metas.

Posteriormente, se encuentra la afirmación *"las actividades que en la actualidad se realizan aportan a la motivación*", el 51% del personal responde estar algo de acuerdo. Por lo tanto, se evidencia una percepción de inconformidad del personal con las actividades que se realizan actualmente en el CEA, considerando que no tiene la incidencia necesaria en la motivación; sin embargo, este resultado se puede mejorar al crear el departamento de gestión humana.

Por su parte, la declaración *"considero que la organización efectúa actividades extracurriculares que con frecuencia aportan a la integración del equipo de trabajo*", el 49% del personal considera estar de acuerdo, mientras el 36% manifiesta estar algo de acuerdo, seguido del 10% del personal que se siente algo desacuerdo y 5% en desacuerdo. En conclusión, con esta iniciativa extracurricular el CEA, que intenta abarcar la estrategia del programa de bienestar laboral mitigando los efectos del trabajo sobre la salud, aportando a la participación, motivación e integración del equipo de trabajo, se busca la asistencia de todo el personal; pese a eso, no es suficiente, ya que una actividad no tiene el mismo impacto que las acciones estratégicas de prevención de los planes de bienestar.

De igual forma, el personal está de acuerdo con la afirmación "s*iento que las actividades extracurriculares aportan a bajar los niveles de estrés"* con una representación del 61%. Por lo tanto, se puede analizar, entonces, que las actividades extracurriculares que realiza el CEA constituyen una forma de moderar los efectos que tiene la ausencia de los programas de bienestar; por lo que la opinión del personal, considera que estas actividades son importantes y aportan a bajar los niveles de estrés en la organización.

Seguido de los resultados y conclusiones del aspecto de satisfacción laboral, se da lugar a analizar la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad, como un aspecto de la calidad de vida

laboral, se inicia consultando la opinión del personal en relación a la afirmación *"he recibido inducción para desarrollar mis funciones"*, estando un 43% del personal de acuerdo, 39% algo de acuerdo, seguido de un 13% que opina estar algo desacuerdo y 5% del personal determina sentirse en desacuerdo. Esto significa que la población afirma haber recibido inducción, sin embargo, la opinión está dividida por personal, lo que permite inferir, que algunas personas de la institución fueron capacitadas para su función, mientras otras no la recibieron.

El enunciado *"cuento con un programa de desarrollo y capacitación en la organización"* obtuvo un resultado de 61%, donde el personal afirma estar de acuerdo, a lo que se puede concluir que la institución aporta al desarrollo de las habilidades del personal. Asimismo, se consultó sobre las capacidades a través de la afirmación *"siento que mis habilidades se ajustan con las obligaciones que tengo a cargo*"donde el mayor índice de respuesta fue, de acuerdo con un 81%.

Por otro lado, a la afirmación, "*necesito más formación para afrontar mis obligaciones",* el personal refiere estar algo de acuerdo, con un 34%; seguido de un 25% de acuerdo; ubicando al 24% en algo de desacuerdo y 17% en desacuerdo. En relación a la respuesta obtenida por los trabajadores del CEA, se encuentra una división de opiniones; sin embargo, el personal está algo de acuerdo que requieren de mayor formación para enfrentar los desafíos laborales. Las estrategias de formación en este caso deben ser revaluadas, o abarcar mayor número de herramientas, para afrontar las necesidades del entorno educativo en los diferentes cargos con que cuenta la institución, sustentadas en la inquietud laboral permitiendo ofrecer mayor calidad.

Del mismo modo, la manifestación *"creo que la capacitación del personal es importante para el desarrollo de metas organizacionales*" ubicó que el 91% de los empleados está de acuerdo. Por otro lado, el personal considera que la evaluación forma parte de la labor profesional, de acuerdo

con la respuesta obtenida en la siguiente afirmación, *"siento que la evaluación promueve la mejora continua"*, el 84% se encuentra de acuerdo.

A su vez, al enunciado "*soy autónomo para realizar mis labores"* el 76% del personal está de acuerdo. Evidenciando que en el caso del CEA el personal trabajador cuenta con autonomía para el desarrollo de sus funciones y trabajo alineado a los planes académicos. En consecuencia, los directivos cuentan con un tiempo para enfocarse en las labores administrativas y estratégicas.

Seguido de esto se encuentra la afirmación *"me siento satisfecho con los ingresos percibidos por mi labor"* el 39% algo de acuerdo, el 34% de acuerdo, el 18% algo desacuerdo y el 9% en desacuerdo. En relación a la opinión del personal del CEA, la remuneración como una variable de la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad en la organización, se percibe como poca o insuficiente en relación con su expectativa, la demanda de su labor, el esfuerzo y dedicación que demanda su quehacer profesional.

Por otro lado, el 64% del personal está de acuerdo con la afirmación *"me siento seguro y considero que la organización aporta estabilidad laboral*". En relación a lo anterior, la percepción del personal es positiva, posiblemente porque el CEA cuenta con una estructura organizacional de dirección familiar con la cual a logrado permanecer en el sector educativo por 28 años, demostrando competencias para enfrentarse a los desafíos que propone el Ministerio de Educación en términos legales, sociales y del entorno; además, de la creciente oferta de colegios del sector, esta estabilidad es un punto a favor para el personal que se integra a la organización, considerando que tiene seguridad.

Por otra parte, en contraste a la expuesto con anterioridad, se encuentra la declaración *"siento temor por perder mi empleo y no poder encontrar otro igual"*, la respuesta varía negativamente evidenciando que el 31% del personal está algo de desacuerdo con esto, seguido de 30% que afirma estar algo de acuerdo, después el 21% de acuerdo y finalmente el 18% en desacuerdo. En este caso el personal trabajador del CEA denota inseguridad, lo que puede afectar el modo de tomar decisiones y el aporte en el grupo de trabajo, radicando aquí la importancia para las organizaciones de implementar estrategias donde motiven al empleado y reduzcan la sensación de incertidumbre, de acuerdo con, Westley (1979), citado por (Correa y Otros, 2013, p.153).

Luego, se encuentra la afirmación, *"soy reconocido por la permanencia y antigüedad en la entidad"* el 43% está de acuerdo, después se encuentra el 36% algo de acuerdo, seguido del 15% que opina estar algo de desacuerdo y 6% desacuerdo. Con esto se puede decir, para el caso del CEA, que si bien, se presentan resultados satisfactorios en relación a premiar la estabilidad del personal, es necesario trabajar este aspecto con el fin de no disminuir el impacto que tiene.

A su vez se preguntó al personal sobre la percepción de la CVL a través del enunciado *"cuento con posibilidades de mejorar mi CVL con base en mi trabajo"* el 45% está algo de acuerdo, seguido 42% de acuerdo, 9% algo de desacuerdo y 4% de desacuerdo. Está afirmación obtuvo una calificación positiva pues el personal considera que la organización se preocupa por realizar cambios en pro de los trabajadores.

Entre los aspectos de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad se encuentra la afirmación, *"creo que la organización ha aportado a mis logros personales y profesionales"* un 55% está de acuerdo, el 34% algo de acuerdo, 8% algo de desacuerdo y el 3% en desacuerdo. Con

esta afirmación, se puede evidenciar que para el personal las posibilidades de trabajar en el CEA lo han apoyado subsanar sus necesidades, pues la mayoría opina que han aportado a sus logros.

Finalmente, desde los resultados se puede evidenciar que la mejora de la CVL del CEA implica la consolidación de un departamento o equipo de trabajo de gestión humana, que se enfoque en crear, desarrollar y fortalecer estrategias alineadas a los objetivos del plan de acción. Asimismo, este departamento debe integrar acciones en cuanto a la satisfacción laboral desde los factores de reconocimiento y el desarrollo de formación en temas relacionados con afrontar las obligaciones laborales.

7.7 Problema de intervención

¿Cómo diseñar las estrategias del departamento de gestión humana, que aporte a la calidad de vida laboral, incidiendo en la satisfacción y oportunidad de crecimiento continuo y seguridad del personal trabajador del Centro Educativo Los Andes?.

7.8 Objetivo general

Diseñar la estrategia del departamento de gestión humana aportando a la calidad de vida del personal, incidiendo en la satisfacción y oportunidad de crecimiento continuo del personal trabajador del Centro Educativo Los Andes.

7.9 Objetivo específico

1) Diseñar la estructura del departamento de gestión humana que aporte a la calidad de vida del personal del Centro Educativo Andes.

2) Fortalecer los programas de satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Educativo los Andes.

3) Formular los programas de oportunidad de crecimiento continuo y seguridad de los trabajadores del Centro Educativo los Andes.

7.10 Metodología

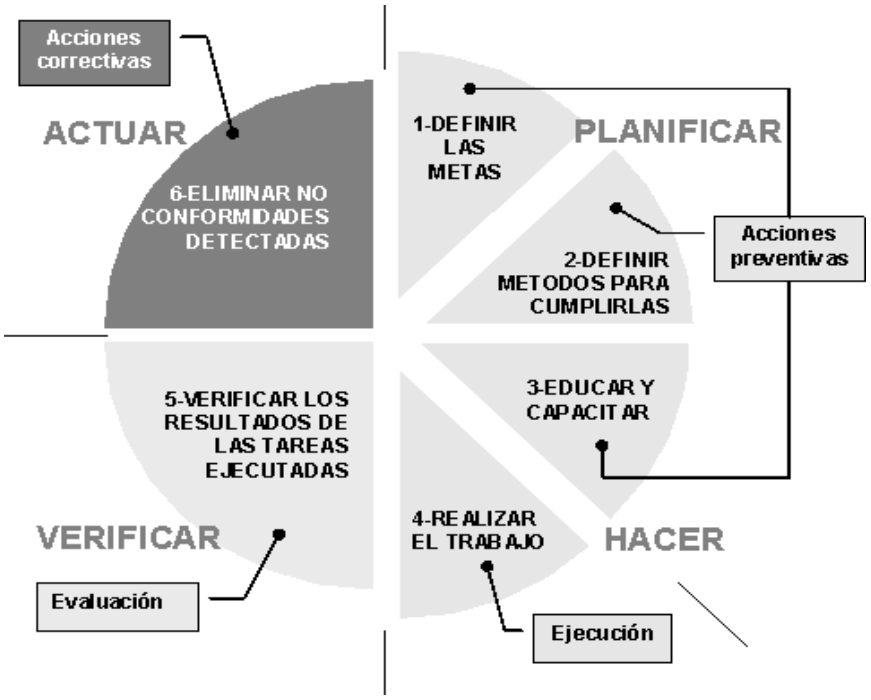

Figura 52. Metodología de la propuesta.
Fuente: Tomada de (Blog Top.com, 2007)

En la fase de planeación, se presentan las metas que plantea esta propuesta de intervención para el personal trabajador del Centro Educativo Los Andes. Los aspectos a intervenir son el resultado de la implementación de una encuesta que identificó los factores que incidieron en la calidad de vida laboral, dando como resultado el diseño del departamento de gestión humana, de la mano de

acciones que propendan por la mejora de la satisfacción laboral y la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad.

Para el diseño del departamento de gestión humana, uno de los métodos propuestos para conocer la importancia y los resultados que con su creación se logran, es a través de la implementación de un método de *Benchmarking*, o estudio comparativo frente a otra entidad, que cuente con este departamento, evidenciando las actividades principales que puedan aportar a la organización. Además, complementar esta actividad con el desarrollo de acciones de cambio por medio de una cultura de comunicación e información a través de carteleras y cronogramas. Por otro lado, la construcción del departamento de gestión humana debe articularse a la estructura organizacional, resaltando la relación estrecha que debe tener con la rectoría del plantel educativo, como se evidencia a continuación:

La estructura organizacional del Centro educativo Los Andes.

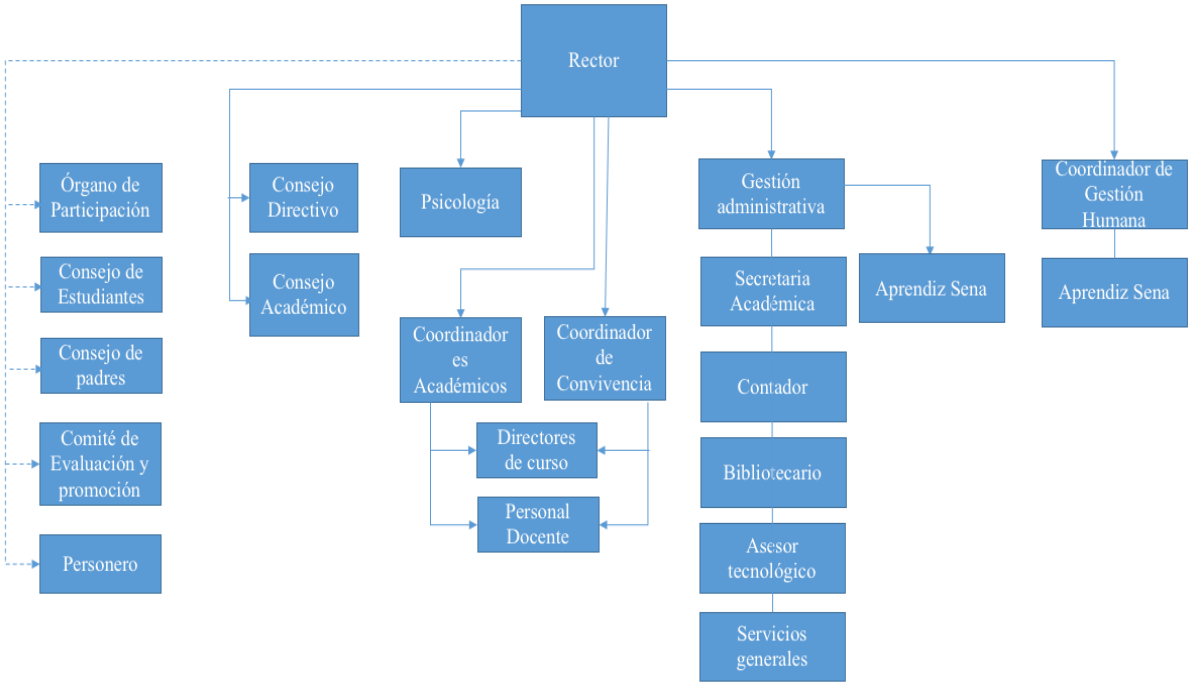

Figura 53. Propuesta del diseño de la estructura organizacional para el Centro educativo Andes.

Además de la implementación del estudio comparativo, las estrategias de cambio y la cultura de comunicación para la creación del departamento de gestión humana, paralelamente se deben iniciar las acciones que propendan por la satisfacción laboral y la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad. Se podrá llevar a cabo por medio de mediciones periódicas de la calidad de vida laboral y los diferentes factores que influyen en esta. Así como, la elaboración de una estrategia de evaluación del personal teniendo en cuenta; primero, la idea del trabajo requerido por el personal de acuerdo a sus funciones; segundo, su capacidad para desarrollar la labor; tercero, el cumplimiento de objetivos y metas proyectadas; cuarto, el esfuerzo y dedicación; quinto, la evidencia del balance del trabajo realizado; sexto, otorgar refuerzos, premios e incentivos al personal que los requiera y séptimo, incluir la auto-evaluación del trabajador, evaluación del equipo de trabajo y evaluación de los estudiantes, teniendo en cuenta la opinión expresa positiva o de mejora de los padres de familia en relación al trabajador.

De acuerdo con las estrategias de medición de la calidad de vida laboral y la evaluación del personal, que se mencionan con anterioridad, es fundamental evaluar la labor del personal trabajador del centro educativo, logrando mejores resultados en los estudiantes, que son el cliente externo de la institución y quienes dan cuenta de la calidad de la labor del personal.

En la siguiente fase el hacer, busca la implementación de esta propuesta con la creación del departamento de gestión humana y las acciones para el reconocimiento y el desarrollo del personal; asimismo, formalizar la inclusión del nuevo personal que va a desarrollar las actividades del departamento, dando respuesta a la organización y al trabajador. Esto se daría iniciando con la creación de una campaña de expectativa, educación y capacitación del personal para el conocimiento de la estrategia y el impacto que se pretende obtener con el desarrollo de las nuevas

acciones, como también, se programarán reuniones de trabajo con el fin de verificar las mejoras que al interior de la propuesta se puedan hacer y generar las acciones de ajuste.

Asimismo, en la fase de verificar, se propone realizar mediciones de las acciones implementadas en el departamento de gestión humana, medición de las acciones de satisfacción laboral y las oportunidades de crecimiento continuo y desarrollo desde la percepción del personal y evaluación. De este modo, medir el impacto en rotación, permanencia y, por ende, en la disminución de costos frente a otros años en procesos de selección y contratación; también, se puede medir la calidad de los servicios y el impacto en los resultados en las pruebas de estado de los estudiantes.

Finalmente, esta propuesta tiene un costo de **$48.402.592**[26] para el desarrollo de las tácticas; es así, que se debe realizar un balance de costos y beneficios para la organización en la fase de actuar. Se tomarán de base los resultados arrojados en los indicadores anteriormente descritos, aportando información de las necesidades de mejora y desarrollando las acciones por trabajar o las que, por su poco impacto, deben ser rediseñadas y retomar la fase inicial.

[26] Costo del proyecto se especifica en el apartado de presupuesto 5.12.

7.11 Cronograma

Tabla 7. Cronograma propuesto.

Año 2018 - 2019 / Mes	Septiembre				Octubre				Noviembre				Febrero				Marzo				Abril			
Actividades / Semana	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Presentación de la propuesta de intervención																								
Iniciativas de cambio																								
Contratación del profesional del departamento de Gestión Humana																								
Cronogramas																								
Construir una campaña de expectativa sobre la consolidación del equipo de trabajo de gestión humana																								
Evaluación de CVL																								
Reconocimiento trimestral al personal trabajador del Centro Educativo los Andes																								
Reconocimiento por permanencia en la entidad																								
Capacitación al personal trabajador en temas relacionados con detección de situaciones de abuso sexual, maltrato, consumo de SPA, bulling, matoneo en niños niñas y adolescentes																								
Capacitación en técnicas de manejo del estrés laboral																								
Capacitar al personal trabajador en idioma ingles en alianza con el Sena																								
Desarrollar programas de conocimiento e innovación																								
Promover Know How a través de estrategias de transferencia de conocimiento.																								

7.12 Presupuesto

Tabla 8. Presupuesto de la propuesta.

Contratación del personal coordinador de gestión humana y aprendiz					
Obligaciones	**Empresa**	**Trabajador**		**Devengado**	**Presupuesto Anual**
Presupuesto personal coordinador gestión humana con formación y experiencia en el área de formación (1 a 3 años) Salario base profesional con 1 a 3 años de experiencia tomado de (Institución Universitaria Salazar Herrera, 2018)	$2.521.000			$2.319.320	$27.831.840
Salud 8.5%	$214.285	Aporte 4%	$100.840		
Pensión 12%	$302.520	Aporte 4%	$100.840		
ARL (tipo 1) 0,522%	$13.160				
Vacaciones anuales	$1.260.500				$1.260.500
Prima anual	$2.521.000				$2.521.000
Obligaciones	**Empresa**	**Aprendiz**		**Devengado**	
Aprendiz Sena apoyo de sostenimiento mensual del 75%	$586.000			$650.771	$7.809.252
Salud 8.5%	$49.810	Aporte 4%	$23.440		
subsidio de transporte	$88.211				
ARL (tipo 1) 0,522%	$3.059				
Equipo de cómputo 2	$3.000.000				$3.000.000
Mobiliario disponible en la entidad	$220.000				$220.000
Reconocimiento trimestral al personal trabajador del CEA					
Marco para foto	$80.000				$80.000
Foto una trimestral	$15.000				$60.000
Broche conmemorativo uno trimestral	$15.000				$60.000
Reconocimiento por permanencia en la entidad					
Bono cada 5 años 10% sobre el salario base se calcula en el momento que aplique					
Rector	$5.000.000	$500.000			
Coordinador	$2.000.000	$200.000			
Psicología	$1.300.000	$130.000			
Coordinador talento humano	$2.521.000	$252.100			
Secretaria	$1.400.000	$140.000			
Profesores	$1.200.000	$120.000			
Servicios generales	$789.000	$78.900			
Capacitación al personal trabajador en temas relacionados con detección de situaciones de abuso sexual, maltrato, consumo de SPA, bulling, matoneo en niños niñas y adolescentes.					

Capacitación personal a cargo de la psicóloga cada una de 2 horas					
4 sesiones de 30 personas para la sede Aures cada una de 2 horas - 4 sesiones de 35 personas para la sede Almendro cada una de 2 horas					
8 sesiones de 2 horas cada una	$800.000				$800.000
Refrigerios cada uno	$5.000				$1.300.000
Papelería	$70.000				$70.000
Mobiliario disponible en la entidad	$0				$0
Capacitación en técnicas de manejo del estrés laboral					
Refrigerios cada uno	$5.000				$1.300.000
Papelería	$70.000				$70.000
Mobiliario disponible en la entidad	$0				$0
Capacitar al personal trabajador en idioma ingles en alianza con el Sena					
Refrigerios cada uno	$5.000				$1.300.000
Papelera	$70.000				$70.000
Mobiliario disponible en la entidad	$0				$0
Iniciativas de cambio					
Desarrollar las iniciativa de cambio organizacional					
Asesoría por horas con consultor organizacional (presupuesto de acuerdo con los requerimientos)	$250.000				$250.000
Cronogramas					
Publicación de cronogramas en carteleras (3)	$100.000				$300.000
Publicaciones mensuales mobiliario disponible en la entidad (impresoras, papel y equipo de cómputo)	$0				$0
Evaluación de CVL					
Implementar mediciones periódicas de la CVL (mobiliario disponible en la entidad impresoras, papel y equipo de cómputo).	$0				$0
Desarrollar programas de conocimiento e innovación					
Refrigerios por persona de acuerdo a participación en las actividades (se calcula al momento que aplique)	$5.000				
Se asumirá el traslado de docentes ida y vuelta para las actividades de conocimiento e innovación se prestara el servicio de rutas del CEA (se hace una aproximación al costo de traslado)	$100.000				$100.000
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL					**$48.402.592**

Referencias bibliografía

Abrajam, C. Contreras, P. y Montoya, R. (23 de febrero de 2008). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa*. México, Mexicali.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (07 de 2016). Localidades. Recuperado de http://www.bogota.gov.co/localidades/suba

Alcaldía Mayor de Bogotá (1995) Ley 91 de 1989. Recuperado de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=299

Amarillo, D, y Mosquera, M. (2012). *Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral.* Universidad la Sabana Bogotá, Colombia.

Amórtegui R., N. (2017). *Propuesta para aumentar la participación en el plan de bienestar de la sed por parte de los funcionarios administrativos de los colegios distritales en una localidad de Bogotá D.C*. Bogotá, Colombia.

Bastar, S. G. (2012). Biblioteca Digitales Axiológicas. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf

Bayón, M., y García I,. (1992). Gestión de Recursos Humanos, Manual para técnicos en empresas turísticas. Gestión de Recursos Humanos, Manual para técnicos en empresas turísticas (pág. 22). Madrid, Valle hermoso, España: Síntesis.

Bernal, E, Vargas. H (2017). *Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas*. (Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), Recuperado el 3 de Mayo de 2018

Blog Top.com. (14 de julio de 2007). Ciclo PHVA. [sitio web] Blog Top.com. Recuperado de http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/

Calderón, H. Naranjo, V. y Álvarez, G.(19 de 11 de 2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Revista Scielo*. Manizales, Colombia. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf

Calderón, H.; Naranjo, V.; y Álvarez, G. (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. ACRIP Asociación de gestión humana. Bogotá, Colombia

Campos, G.; Escobar, Y.; y Vergara, A. (1999). *La calidad de vida laboral: un desafío empresarial casos de estudio.* Tesis para optar por el titulo de Especialistas en Gerencia de Recursos Humanos Universidad Externado de Colombia, Bogotá y Colombia.

Cantón, M. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol. 17, núm. 2, agosto, 2003, p. 139-165. Recuperado de Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27417209
Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España

Sandoval, C. S. (1996). *M. d. cualitativa, Productor, & Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Investigación cualitativa. ARFO Editores e Impresores Ltda., Bogotá, Colombia.

Centro Educativo los Andes. (s.f.). Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.centroandesalmendros.edu.co revisado el 15 de noviembre de 2017.

Correa, A.; Oswaldo, Y.; y Giuliani, A.. (2013). *Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo*. Invenio. Rosario, Argentina.

Chávez, R. C. (Agosto de 2009). *Condiciones de trabajo y bienestar/malestar docente en profesores de enseñanza media de Santiago de Chile*. Fondo Nacional de Investigación y Desarrollo en Educación. Recuperado de http://www.cedes.unicamp.br visto el 1 de Mayo de 2018.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos.* Quinta ed. McGraw-Hill interamericanas S.A. Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. McGraw-Hill interamericanas S.A. Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. (2007). *El capital humano en las organizaciones: administración de recursos humanos.* Mc Graw Hill. México:

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano . En I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano*. (Vol. 3). México D.F.

Chirinos, N. (4 de julio de 2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Universidad de Carabobo (Vol. 2, Ed.) Venezuela.

Daft, L.; y Steers, M. (1997). *Organizaciones el comportamiento del individuo y de los grupos humanos.* México: Limusa S.A.

Davis, K. (1983). *Comportamiento humano en el trabajo*. (6 ed.). (P. E. S.A, Trad.) Chabacano, Asturias, México D.F. McGraw-Hill.

Davis, K.; y Newstrom, J. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. Séptima ed. Naucalpan de Juárez, México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal.* (6 ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, México:

Dolan, Valle, Jackson y Schuler. (2007). *La gestión de los recursos humanos; Como atraer retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* (Tercera ed.). McGraw-Hill. México.

Diego-Mas, J. (2015) Análisis ergonómico global mediante el método LEST. Ergonautas, Universidad Politécnica de Valencia, 2015. Disponible online: https://www.ergonautas.upv.es/metodos/lest/lest-ayuda.php

Flórez, Madero (2012), *Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictores de la intención de permanencia"* *http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41623191004* Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México.

Flórez, M., y Chavarro, J. (2012). *Propuesta de intervención en calidad de vida laboral en una empresa del sector salud a partir de la evaluación del clima organizacional*. (E. g. Facultad de ciencias sociales, Ed.) Bogotá, Colombia.

García, Alfaro, Hernández, Molina, (Septiembre 10 2006) *Diseño de cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones*, Sistema de información científica Redalyc red de revistas científicas de América latina y el caribe. Albacete, España.

Gil-Monte, (2014). *Manual de psicosociología aplicada al trabajo y a la prevención de riesgos laborales*. España: Pirámide.

Godoy, S. (Diciembre de 1996). *Factores de riesgos Psicosociales tipo de trabajo*. Factores de riesgos Psicosociales Seguro Social protección laboral. Cantoblanco, Madrid.

González, Jiménez, y Linares. (2012). *Evaluación de calidad de vida laboral en la comunidad docente del Colegio el Minuto de Dios y propuesta de intervención*. Tesis (Especialización en Gestión del Desarrollo Humano y Bienestar Social Empresarial) Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

González, Calleja, López, Padrino, Puebla. (2009) *Métodos de investigación en educación especial*, Los estudios de encuesta Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.

Granados, I. (2011). *Calidad de clima laboral: Historia dimensiones y beneficios.* (Vol. 14). Revista IIPS Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf el 5 de noviembre de 2017 Lima, Perú.

Gregorio, H, Naranjo, V. y Álvarez, G. (19 de 11 de 2010). Obtenido de Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral: Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf

Hernández, S. Fernández, C. Baptista, L. (2010). Metodología de Investigación Sampieri capítulo 1. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigación%205ta%20Edición.pdf

Idárraga, D. (2012). Artículo *la Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño; análisis descriptivo en Pymes industriales de Bogotá, producto de la investigación entendiendo la estructura organizacional nociones teóricas y análisis descriptivo en pymes manufactureras de Bogotá.* Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2004) Riesgos Psicosociales, Recuperado el 10 agosto 2017 http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/ Madrid, España.

Instituto Nacional de Seguridad Salud y Bienestar en el Trabajo, (2015) el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) http://encuestasnacionales.oect.es/ Madrid, España.

Institución Universitaria Salazar Herrera. (2018). www.enlaceprofesional.com.co. Recuperado el 14 de Junio de 2018, de https://www.iush.edu.co/: https://www.iush.edu.co/uploads/Escala_Minimos_Remuneracion2018.pdf?IUSH

Interconsulting Bureau. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos*. (Vol. 1). S.L - ICB Editores. Bogotá, Colombia.

Ley 2663. (5 de Agosto de 1950). Código Sustantivo del Trabajo. Alcaldía de Bogotá. Recuperado de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104 visto el el 20 de Abril de 2018.

Marín Idárraga, D. A. (2011). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá: Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf. Colombia,

Martínez, P. Rodríguez, E. (1999). Manual de la Metodología de investigación Científica. Infomed Red de Salud de Cuba: Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia_deinvestigaciones._1.pdf

Max-Neef, M. A., Elizalde, A.; y Hopenhayn, M. (1994). Desarrollo a Escala Humana. Nordan Comunidad. Montevideo, Uruguay.

Miño, S. (2016). *Calidad de vida de docentes en Chile*" Universidad de Santiago de chile file:///Users/rafaelmartinez/Downloads/256-Texto%20del%20artículo-1202-3-10-20161230.pdf Santiago, Chile.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, (1987), *Evaluación de las condiciones de trabajo: Método de los perfiles de puestos.* Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp_176.pdf Barcelona, España.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, (1999), *Evaluación de las condiciones de trabajo: métodos generales.* Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp_176.pdf Barcelona, España.

Ministerio de Trabajo e Inmigración Subdirección General de Estadística, (2010). *Encuesta de calidad de vida en el trabajo.* Subsecretaría de trabajo e inmigración. https://www.siis.net/documentos/ficha/198404.pdf Madrid, España.

Moncada S, Llorens C y Andrés R (julio de 2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2*). (A. y.-C. Instituto Sindical de Trabajo, Ed.) (Centro de Referencia en Organización del Trabajo y Salud-ISTAS). Barcelona, España.

Monteagudo, J. G. (2001). *Paradigma interpretativo en la investigación social: nuevas respuestas para viejos interrogantes*. (U. d. Social, Productor. Recuperado de https://idus.us.es/xmlui/: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/12862/file_1.pdf?sequence

Murcia, M., y Estrada, P. (2012). *Programa de bienestar y calidad de vida laboral de las empresas del grupo Endesa en Colombia*. (E. e. Empresarial, Ed.) Bogotá, Colombia.

Narvarte, C. H. (septiembre de 2007). *Técnicos de la dirección general de evaluación, innovación y calidad educativa y de la formación profesional*. España.

Newstrom, J. Devis, K, (2007). *Comportamiento humano en el trabajo. En Comportamiento humano en el trabajo*. (Duodécima edición ed.). Mc Graw Hill. México.

Pere J. De la torre, Nova, M. (2014). trabajo y empresa. valencia: Tirant lo Blanch.

Presidencia de la República . (11 de julio de 2012). Ley 1562 del 1212. Recuperado el 02 de enero de 2018, de http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf.

Real Academia Española. (2001) Diccionario de la lengua Española, http://dle.rae.es/Madrid. España.

Rodríguez, C. (30 de 5 de 2009). *Condiciones de trabajo y bienestar/malestar docente en profesores de enseñanza media de Santiago de Chile.* Investigación financiada por el Fondo Nacional de Investigación y Desarrollo en Educación (FONIDE), del Ministerio de Educación de Chile. Santiago, Chile.

Rodríguez, M. (2012) *Prácticas de Gestión Humana en Empresas Pequeñas.* Apuntes del Cenes Vol 31 N 54 file:///Users/rafaelmartinez/Downloads/21-64-1-PB.pdf Bogotá, Colombia.

Prácticas de Gestión Humana en Empresas Pequeñas. Apuntes del Cenes Vol 31 N 54: Recuperado de file:///Users/rafaelMartínez /Downloads/21-64-1-PB.pdf

Rojas, L. M. (2013). *Bienestar laboral.* tesis para optar por el titulo de la Especialización de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

Rubio, V, Díaz. R. García. M, (09 de 07 de 2010). *Ansiedad y estrés, La carga mental como factor de riesgo psicosocial diferencia por baja laboral.* Pozuelo de Alarcón. Somosaguas, Madrid.

Ruiz, L. (2007) Historia y evolución del pensamiento científico. Eumed.net enciclopedia virtual, http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm

Sanabria. R, (2016). *Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación* (Working Paper). Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Secretaría de Educación del Distrito. (26 de 02 de 2015). http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2015/11-Perfil_localidad_de_Suba.pdf. Recuperado de www.educacionbogota.edu.co: www.educacionbogota.edu.co

Secretaría del senado. (23 de 01 de 2006). Ley 1010 2006, Colombia. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Secretaría del Senado. (7 de junio de 1951). Código Sustantivo del Trabajo. Congreso de Colombia. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr006.html visto el el 1 de febrero de 2018, de Secretaría del Senado:

Sena. (2018). Recuperado de http://caprendizaje.sena.edu.co/EMPRESA/pag/ManualSGVAEmpresas.pdf.

Triviño, O. (2012). *Intervención de los factores que afectan la calidad de vida laboral en los empleados de ETERNA S.A y estrategias de intervención para el mejoramiento de los factores más críticos*. (M. e. Empresarial, Ed.) Bogotá, Colombia.

Vargas, I. Marín, P. (03 de 0ctubre de 2002). *Factores de riesgos psicosociales*. Programa red de comités paritarios de salud ocupacional factores de riesgo Psicosocial, Corporación social para el desarrollo CORPOSOL, ISBN 95-95275-9-0, 24.

Vecino, J., M. (2012). Importancia del área de gestión humana para la empresa. Recursos Humanos. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa

Villa, D. (14 de mayo de 2017). *Condiciones laborales afectan la calidad de los docentes en Colombia. Condiciones laborales afectan la calidad de los docentes en Colombia*. Periódico El mundo, Medellín, Colombia.