

**CALIDAD DE VIDA LABORAL DEL GRUPO DE EMPLEADOS DE LA
FUNDACIÓN CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS AVANZADOS EN
NIÑEZ Y JUVENTUD CINDE
SEDE MANIZALES**

**DIANA MARÍA TABARES ALZATE
ALEJANDRA ISABEL VINCOS BASTO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
2014 - 2015**

**CALIDAD DE VIDA LABORAL DEL GRUPO DE EMPLEADOS DE LA
FUNDACIÓN CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS AVANZADOS EN
NIÑEZ Y JUVENTUD CINDE
SEDE MANIZALES**

**DIANA MARÍA TABARES ALZATE
ALEJANDRA ISABEL VINCOS BASTO**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

ASESOR:

Mg. Héctor Mauricio Serna

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
2014 - 2015**

Contenido

Introducción.....	5
Justificación.....	7
Planteamiento del problema.....	9
Pregunta de investigación.....	10
Objetivos general y específicos.....	10
Reseña Histórica	11
Antecedentes.....	13
Marco Teórico.....	16
Método de Diagnóstico.....	30
Técnicas e instrumentos: Fuentes Primarias.....	30
Diagnóstico Descriptivo.....	31
Análisis de los Resultados.....	32
Recomendaciones.....	38
Propuesta de Intervención.....	40
Objetivo general y específicos.....	41
Evaluación de las Necesidades frente a la propuesta de intervención.....	42
Conclusiones.....	56
Bibliografía.....	57

Lista de Tablas

Tabla 1. Conceptualización calidad de vida.....	19
Tabla 2 . Componentes y factores que influyen en la calidad de vida laboral de los empleados del Cinde sede Manizales.....	32
Tabla 3. Diseño del Plan de Intervención.....	43
Tabla 4. Plan de verificación.....	44
Tabla 5. Encuesta de necesidades de bienestar y capacitación.....	47
Tabla 6. Evaluación de las actividades de bienestar y capacitación realizadas.....	49
Tabla 7. Presupuesto.....	50
Tabla 8. Cronograma.....	53

Introducción

La economía mundial ha tenido grandes cambios debido a la globalización, dichos cambios han generado importantes reformas en el campo laboral donde la más afectada ha sido la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores dado a las pocas garantías y condiciones laborales que ofrecen las organizaciones; las formas de contratación han cambiado, aumentando el trabajo independiente y los empleos temporales, las organizaciones optan por contratar a término fijo o por obra y labor con el objetivo de aumentar la productividad y disminuir costos. Todo lo anterior genera incertidumbre y por consiguiente ambientes de inestabilidad en los trabajadores que conllevan a perjudicar el clima y la calidad de vida laboral que puede existir en la organización.

Según un artículo publicado en América Económica escrito por Sánchez V. (2010), en el cual se habla de clima laboral, publica que “uno de los activos más importantes de las empresas es, sin duda, el capital humano. Cuidar, proteger y otorgar un clima favorable y propicio para que el personal se desempeñe eficientemente, se ha convertido en toda una necesidad para las organizaciones. La importancia de un buen clima laboral, radica en que además de motivar a los empleados, orienta a la empresa hacia sus metas y objetivos, generando una cohesión no sólo entre los miembros de un mismo equipo, sino también entre jefes y subordinados”

Actualmente las organizaciones tienden a trabajar arduamente para crear ambientes de trabajo adecuados que les permita a sus empleados sentirse a gusto, satisfechos y motivados, un espacio donde puedan crecer personal e intelectualmente y adquirir habilidades y conocimientos que les faciliten tener un mejor desempeño de su cargo.

Por ello, el CINDE quiere hacer visible su gestión en cuanto al programa de bienestar que realiza, así como también estimular y promover la participación de sus empleados en las actividades orientadas al mejoramiento de la calidad de vida, ya que a efectos prácticos orientados a la CVL de sus empleados no cuenta con un programa establecido para mejorar los factores que influyen en la calidad de vida laboral de sus empleados.

En este sentido, esta propuesta de intervención es importante porque suministra información sobre los componentes abordados, basados en la revisión bibliográfica que se realizó previamente con diferentes autores, donde los componentes más destacados fueron: motivación, capacitación, reconocimiento, relación vida trabajo y relaciones interpersonales y con el líder, con la finalidad de permitirle al CINDE alinear sus esfuerzos y recursos hacia el bienestar de sus empleados, por medio del mejoramiento de las condiciones laborales que actualmente tiene.

Justificación

La calidad de vida laboral cada vez toma más importancia en las organizaciones y son ellas mismas las que actualmente han reconocido que en la medida en que se estimule el desarrollo de su personal, se les proporcione condiciones laborales adecuadas, orientadas a ofrecerles una mejor CVL, en esa misma medida se impulsará el crecimiento y desarrollo de la organización, en tal sentido Elizur y Shye (1990) Flores et al., (2010); Martel y Dupuis, (2006) propone que la calidad de vida laboral tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, y también con todo lo relacionado con su entorno laboral, pretendiendo reconciliar aspectos del trabajo que tienen que ver con las experiencias individuales, familiares y con los objetivos organizacionales; siendo esta la responsable de proporcionar ambientes de trabajo adecuados y entornos favorables para los trabajadores, generando espacios que permitan la satisfacción laboral a través de la motivación, el compromiso y la funcionalidad.

La satisfacción personal y familiar del individuo conlleva a tener una buena calidad de vida laboral, es el eje fundamental para que exista una satisfacción total; podríamos argumentar que es “una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de su vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos basados en los propios criterios de la persona y que se realiza de manera favorable” Clemente, Molero y González (2000).

Así mismo Greenhaus, Collins y Shaw (2002) reconocen la satisfacción laboral como el resultado global de todo el juego de interacciones laborales y familiares, de carácter positivo o negativo; para entenderlo de manera más clara se puede revisar el modelo “Border Theory” de Clark (2000) el cual intenta explicar cómo los individuos manejan y negocian en el trabajo y en el plano familiar, para lograr un equilibrio entre estos aspectos cruciales del ser humano, siendo lo más relevante de este modelo la idea de que trabajo y familia constituyen diferentes esferas que se influyen mutuamente.

Si bien actualmente el CINDE cuenta con actividades orientadas al bienestar de sus empleados, estas no se encuentran establecidas en un programa por lo que ocasionalmente con el tiempo pierden interés, continuidad y legitimidad; por tal razón se requiere crear un plan que, más que un requisito, sea una oportunidad para generar espacios de reflexión en torno al ser, y que finalmente proyecten acciones que permitan la visibilización de las políticas institucionales y buenas prácticas administrativas orientadas a la satisfacción del grupo de trabajo, dado que el CINDE actualmente no cuenta con un programa establecido para tal fin.

Es por este motivo que surge la necesidad por parte de la administración de realizar un análisis detallado de la percepción que tienen sus empleados en cuanto a la identificación de actividades y factores más relevantes e influyentes que les permiten a nivel laboral, personal y familiar el mejoramiento de su calidad de vida laboral.

Planteamiento del Problema

Las organizaciones buscan constantemente la manera de ofrecer a sus colaboradores las mejores condiciones laborales como estrategia para el logro de los objetivos y retención de su capital humano, por tal razón han optimizado sus funciones y su deber ser, dando un valor agregado a la organización que parte de sus empleados, de su bienestar y satisfacción laboral. En los diferentes conceptos teóricos encontrados, se plantean las pautas para determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral y en el equilibrio que debe existir entre la organización y las personas y así propiciar una calidad de vida laboral adecuada.

El CINDE actualmente dentro de su plan de mejoramiento organizacional ha evidenciado por parte de quienes coordinan los planes y programas de bienestar, la necesidad de identificar la realidad organizacional, los intereses de los empleados y la articulación que se debe tener entre empleados y la organización. A través de esta identificación se tendrá la oportunidad de realizar un análisis y reflexión en torno a la dinámica organizacional que se tiene, sobre los estándares de equilibrio entre vida personal y vida laboral. Es así como este instrumento surge más que como un requisito como la oportunidad de generar un escenario de reflexión en torno al Ser que labora en el CINDE, y finalmente proyectar acciones que correspondan a la percepción individual de quienes participaran en esta entrevista.

Pregunta de investigación ¿Cuáles aspectos son relevantes en la calidad de vida laboral del grupo de empleados del CINDE sede Manizales?

Objetivo General: Identificar los factores que componen la calidad de vida laboral del grupo de empleados del CINDE sede Manizales.

Objetivos Específicos:

- Identificar los componentes relevantes en la calidad de vida laboral del grupo de empleados del CINDE.
- Elaborar un diagnóstico de la calidad de vida laboral del grupo de empleados del CINDE.
- Construir una propuesta de intervención para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados del CINDE.

Reseña Histórica

La Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE, es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1977 por Glen Nimnicht y Marta Arango, con tres sedes en Colombia, en las ciudades de Bogotá, Manizales y Medellín. Su eje central es la creación de ambientes adecuados, para el sano desarrollo físico y psicosocial de los niños, niñas y jóvenes que viven en condiciones de vulnerabilidad en Colombia, Latinoamérica y el mundo, a través del trabajo con la familia, la comunidad y las instituciones educativas.

Su trayectoria y fortalezas reconocidas internacionalmente le han llevado a designarla como:

- Sede Latinoamericana del Grupo Consultivo sobre Cuidado y Desarrollo de la Niñez Temprana.
- Centro Cooperador de la UNESCO para trabajo con Infancia y Familia, Secretaría Técnica de la Red de Primera Infancia del Grupo Consultivo en América Latina.

El CINDE tiene como Misión “Promover el desarrollo humano integral de los niños, niñas y jóvenes en Colombia y otros países, a través de la investigación y desarrollo de alternativas de solución innovadores acordes a los desafíos más relevantes del contexto; la formación de talento humano, la disseminación de experiencias, la participación en redes y la incidencia en políticas”.

Visión: el CINDE en el 2019 será un centro de investigación y desarrollo sostenible y sustentable económica y técnicamente, respaldado en un talento humano experto en investigación y desarrollo en niñez y juventud, que oriente políticas en pro del desarrollo integral, la promoción y ejercicio de los derechos de los niños, niñas y jóvenes de Colombia, y otros países; en articulación y alianza con otras organizaciones y redes nacionales e internacionales.

Sus objetivos institucionales se encuentran enmarcados en cuatro grandes objetivos:

- Llevar a cabo programas y proyectos de investigación y desarrollo humano, social y educativo, sostenibles, que impacten socialmente, que sean alternativos a los modelos tradicionales, que sirvan de base para la solución de problemas existentes en Colombia y en otros países y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la niñez y sus familias, dentro de un enfoque de derechos, ciclo de vida y género.
- Formar, en todos los niveles, talento humano crítico, creativo, ético y comprometido con el impacto en la transformación social del país y América Latina, a través de su participación en procesos de investigación, generación de proyectos, diseminación y la incidencia en políticas y programas de niñez.
- Diseminar conocimientos, información y experiencias que contribuyan a fortalecer las capacidades de la sociedad civil y los Estados en la construcción y desarrollo de políticas y programas para la niñez.
- Incidir en la construcción y operacionalización de políticas públicas de niñez, en un marco de derechos, participación y pertinencia con relación a las particularidades de los contextos para el fortalecimiento del tejido social.

Antecedentes

La calidad de vida laboral para las organizaciones se ha convertido en un tema de interés porque influye de forma directa y positiva en su funcionamiento, procesos, desarrollo económico y social; aunque son muy pocos los estudios desarrollados en el ámbito de la educación superior, pues es más común los estudios e investigaciones en el sector salud, el tema ha venido alcanzando gran auge y un lugar significativo en las organizaciones universitarias.

De los antecedentes consultados encontramos tres investigaciones internacionales y una nacional, entre las que podemos destacar a Chiang y Martínez (2009), quienes realizaron un Estudio Empírico de Calidad de Vida Laboral, con Cuatro Indicadores: Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo, Organización, Indicador Global y Satisfacción Laboral; estudios desarrollados en empresas privadas y públicas de Chile. Para el desarrollo de esta investigación se construyó un instrumento basado en 118 ítems divididos en 3 indicadores: individual-satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente del trabajo y organización global; el instrumento fue aplicado a 128 trabajadores de ambos sectores público y privado, donde se pudo identificar que en el indicador de factores individuales hay un alto grado de satisfacción, principalmente en la forma de realizar el trabajo lo que evidencia oportunidades y apoyo para el alcance de los objetivos de la labor, mientras que en aspectos como autonomía, remuneración y reconocimiento se observó un puntaje medio que podría mejorar; en cuanto a los índices de satisfacción con la remuneración y la satisfacción con el reconocimiento que recibe de sus autoridades se observa que se encuentran ubicados en un nivel medio bajo, lo que indica que las empresas u organizaciones deben prestar atención porque ese resultado muestra que hay una baja satisfacción en la calidad de vida del entorno del trabajo; igualmente se observa que en el indicador organización, tanto para la empresa pública como para la privada, existe una cultura laboral basada en la comunicación, la unión como equipo y el respeto por la privacidad del trabajador, un dato bien interesante encontrado en el análisis de la investigación, es que a medida que un empleado aumenta la antigüedad en una organización el equilibrio entre familia y trabajo tienden a estabilizarse.

Es interesante observar como el tema de CVL ha sido abordado desde diferentes factores aplicados a diferentes organizaciones, esto demuestra una vez más que la calidad de vida es un elemento fundamental y multifactorial que implica un abordaje desde sus diferentes componentes (L. Parra y L. Gallego 2013).

Como segundo antecedente a nivel internacional encontramos que Mayerling (2011) realizó una propuesta de un Programa de Calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, en Venezuela, más exactamente en el estado de Guayanas, esta propuesta fue desarrollada mediante una investigación proyectiva con diseño de campo. La población estuvo compuesta por 51 trabajadores pero la muestra seleccionada bajo el criterio de muestreo probabilístico estuvo conformada por 33 trabajadores, a quienes les aplicaron un cuestionario de calidad de vida laboral, este cuestionario fue realizado mediante seis dimensiones: participación y control, equidad económica, alineación, medio ambiente, satisfacción en el trabajo, identidad y autoestima laboral. En cuanto a las dimensiones Participación y Control y Equidad Económica estas se ubicaron en un renglón deficiente lo que indica que los trabajadores consideran que no se sienten participes en el proceso de toma de decisiones y que no existe equidad económica en cuanto a los recursos que obtiene la empresa y el retorno económico que reciben; respecto a las dimensiones Alineación en el Trabajo, Medio Ambiente, Satisfacción en el Trabajo, Identidad y Autoestima Laboral, estas se ubicaron en un renglón bueno, lo que indica que el personal siente que pertenece a equipos de trabajo, que encuentran acorde el ambiente laboral, se sienten satisfechos en su trabajo y que por lo tanto contribuyen a reforzar su identidad organizacional. El análisis de los resultados demostró que en términos generales los trabajadores de la empresa PDVSA CVP poseen una buena calidad de vida, la investigación permitió recolectar información que contribuyó al desarrollo de un Programa de CVL para la empresa PDVSA CVP, que orientó sus esfuerzos y recursos hacia actividades de mayor importancia para el bienestar de sus trabajadores.

En tercer lugar tenemos un estudio realizado por Mariño, Guiraldo y Matamoros (2011), sobre la calidad de Vida Laboral en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de las Tunas en Cuba, esta investigación se enfocó en obtener los principales criterios de los directivos de la facultad, sobre aspectos que tienen que ver con la calidad de vida laboral, para lo cual realizaron una dinámica de grupo que

permitió listar los aspectos positivos y negativos percibidos por los directivos; posteriormente aplicaron un cuestionario a los docentes de la facultad, dicho cuestionario se elaboró con la información recogida en la dinámica de grupo, fue diseñado teniendo en cuenta las dimensiones objetivas y subjetivas y las preguntas fueron agrupadas por indicadores, en cuanto a la dimensión objetiva se muestran 5 indicadores: Métodos de Dirección, Comunicación y Participación, Condiciones Físicas del Entorno Laboral, Prevención de Riesgo Laboral y Organización del Tiempo. La dimensión subjetiva se conformó por dos indicadores: Satisfacción y Motivación. Con la aplicación de este instrumento se logró identificar que en la Facultad de Ciencias Económicas hay suficiencias e insuficiencias relacionadas con las condiciones laborales objetivas y subjetivas; igualmente ésta investigación arrojó resultados deficientes en la calidad de Vida laboral de sus docentes lo que conlleva a afectar directamente su desempeño, ésta investigación también propició un punto de partida para que se revise a nivel institucional y se extienda el estudio de CVL al resto de las facultades para contribuir en la mejora continua de la organización.

En cuarto lugar tenemos a Parra y Gallego (2013), quienes realizaron una investigación orientada a describir la calidad de vida laboral de los docentes del programa de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío. La investigación fue realizada mediante la identificación de las 7 dimensiones propuestas en el instrumento CVT GOHISALO en la calidad de vida de los docentes, con la finalidad de diseñar un programa de intervención para mejorar la CVL de los Docentes de la Universidad del Quindío. Fue un investigación realizada mediante la modalidad no experimental cuantitativa y con diseño transversal – descriptiva; la recolección de los datos se realizó mediante la aplicación del instrumento CVT GOHISALO a una muestra conformada por 35 docentes de los cuales el 80% fueron hombres y el 20% fueron mujeres, en donde la mayoría eran mayores de 40 años, el análisis de los resultados permitió identificar que hay buena calidad de vida laboral de los docentes, y que aunque la satisfacción es adecuada, las dimensiones de seguridad en el trabajo y soporte institucional presentan el puntaje más bajo de todas las dimensiones, a partir de estos resultados se generó una propuesta de intervención que permita fortalecer aspectos de capacitación, formación e insumos para mejorar la CVL de los docentes del programa.

Marco Teórico

Como podemos notar las investigaciones realizadas en calidad de vida laboral en el sector de la educación superior son escasas, pues hace muy poco tiempo que las organizaciones han venido trabajando el tema de CVL, solo hasta hoy han comprendido la importancia de tener ambientes laborales adecuados, para lograr así organizaciones más humanizadas basadas no solamente en la productividad sino también en las percepciones y necesidades que tienen las personas.

Para entender mejor el tema de Calidad De Vida Laboral iniciaremos hablando de sus orígenes, su evolución, enfoques, componentes y factores más relevantes; lo cual nos permitirá tener una mejor contextualización así.

Según Gómez (2010) manifiesta que, “para hablar de los orígenes del concepto de calidad de vida laboral es de vital importancia enunciar los trabajos del Instituto Tavistock de relaciones humanas de Londres, donde el primer enfoque que se dio a este concepto en dicho instituto fue desde una apreciación socio psicológico de la cual surge el desarrollo socio técnico en este campo” ;estableciendo una concepción de articulación del ámbito social y económico, estudiando las condiciones de vida del hombre, las necesidades sociales y los beneficios económicos como (alimentación, vivienda, educación, transporte y salud) que son necesarios para que el individuo alcance sus metas y objetivos personales y laborales, concibiendo la empresa como un sistema abierto compuesto de un subsistema social y otro técnico, en el cual su objetivo es el desarrollo de sistemas de trabajo en los que los aspectos sociales y técnicos están integrados y se apoyan mutuamente. Gómez (2010).

Igualmente se puede decir que los estudios acerca de calidad de vida laboral han existido desde hace varios años, sin embargo, la aparición del concepto como tal es relativamente nuevo. Los primeros estudios datan de los años sesenta (60) principalmente en Occidente, debido a la preocupación que surgió por mejorar las condiciones de vida laboral que se tenían, especialmente en los países desarrollados y como una nueva tendencia de relacionar el bienestar personal con el social y el laboral; evidenciando que los factores que se creían que eran determinantes para la satisfacción personal, como tener un buen salario no era razón para estar completamente motivado,

estableciendo que existen otros aspectos motivacionales que influyen en la satisfacción de las necesidades de los individuos y por ende en la calidad de vida laboral. Más adelante en la década de los 70 en Estados Unidos y gracias a las actuaciones del “Movimiento CVL”, se despertó un particular interés por la Calidad de vida laboral, la cual pretendía humanizar el entorno de trabajo en las organizaciones, prestando especial atención al Desarrollo del Factor Humano y a la mejora de su calidad de vida. A partir de este momento, el tema de CVL se populariza tanto en Estados Unidos como en Europa, y aunque ambos tenían interés en común en el tema de CVL sus perspectivas de estudio se orientaban de manera diferente en cuanto a los objetivos perseguidos. La perspectiva CVL Sicológica (Corriente Europea), persigue esencialmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador; priorizando los intereses individuales a los de la organización. Mientras que la perspectiva de la Calidad de Vida del Entorno de Trabajo (Corriente de EE.UU), Almudena S y Esteban A. (2002) mantienen una postura diferente, orientada a alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional; aduciendo que no es posible satisfacer las necesidades del trabajador sin un cumplimiento de metas organizacionales.

Algunos de los autores más destacados en esta época fueron Walton (1973) quien define la calidad de vida como “un proceso para humanizar el lugar de trabajo”, demostrando su orientación hacia la corriente europea; para Katzell, Yankelovich, FeinOrnati y Nash (1975) enfocaron su concepto en que “...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” y finalmente tenemos que para Suttle (1977) la calidad de vida laboral es el “grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”. Podemos notar que estos autores coinciden en la conceptualización de CVL, donde la prioridad era humanizar la organización.

Posteriormente en los 90 a raíz de los cambios y del auge tecnológico, la competitividad, los avances científicos y en general el mundo globalizado que nos invadía, pasa a tener mayor relevancia en las discusiones sobre productos, procesos y modelos de calidad organizacional; puesto que anteriormente las organizaciones se

enfocaban en la producción de bienes y servicios, buscando apremiantemente ofrecer la más alta calidad, como estrategia para ampliar fronteras de mercados e identificar nuevos clientes; sin entender que la Calidad de la producción está directamente relacionada con la calidad de vida y son precisamente las personas las responsables de producir con calidad los bienes y servicios. Para esta época surgieron algunos estudios sobre CVL, entre los autores tenemos a Robbins (1989) el cual conceptualiza “la CVL como 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”. Para Munduate (1993) “la CVL es considerada como una 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” y para French, (1996) “La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal”; para esta época el concepto fue evolucionando y sirvió como preámbulo para denotar lo que actualmente buscan las organizaciones.

Conociendo las múltiples interpretaciones subjetivas que se pueden tener sobre el concepto de calidad de vida laboral, es importante resaltar que aunque El concepto de CVL no ha sido fácil definirlo, con el tiempo han surgido diferentes autores que proponen algunas concepciones con las que se puede conceptualizar de manera más objetiva; hoy día la calidad de vida laboralse puede complementar con algunos otros conceptos, permitiendo acotar e integrar cada una de las concepciones anteriormente expuestas.

Tabla 1 Conceptualización calidad de vida

AUTOR	CONCEPTO
Gonçalves, 1997: pág. 23.	El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.
Gibson, 1996: pág. 908	La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, unas creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional.
French, 1996: pág. 375	La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.
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”.
Tur cotte (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”.
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”.
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”.

Es preciso considerar la Calidad de Vida Laboral como dos conceptos en uno, donde la calidad se define como aquello que satisface y que brinda bienestar, y vida laboral como el intercambio de vivencias y experiencias en un entorno apropiado donde se desarrolla una actividad que es remunerada; determinando que la calidad de vida laboral es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y ofrece oportunidades de desarrollo, crecimiento personal y seguridad en el trabajo Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño y Fernández (2006).

Es necesario señalar que la CVL se ha convertido en un tema importante para las empresas pues el ser humano a través del tiempo ha venido exigiendo y reclamando cada vez con mayor expectativa un bienestar personal, el cual influye directamente en la Calidad de Vida tanto a nivel personal como en el trabajo, una de las principales formas de lograr calidad de vida en el trabajo, son las buenas relaciones interpersonales, de ello depende el bienestar y la armonía en el sitio de trabajo; algunos de los problemas más relevantes que deterioran las relaciones humanas se enfocan en la falta de comprensión y aceptación en la forma de pensar de los demás con quienes se interactúa laboralmente,

pero cuando el ambiente en la organización es de cordialidad, de amabilidad, de dialogo y buena comunicación la vida laboral se torna diferente, convirtiéndose estos, en factores que permiten una buena calidad de vida laboral y por tanto generan un buen clima organizacional. Para este momento tenemos conceptos tan determinantes como el de Lau (2000) quien plantea que “la CVL debe reunir 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”, y Chiavenato (2003) determina que “La Calidad de Vida en el Trabajo asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida”.

De acuerdo con lo anterior podríamos decir que la calidad de vida laboral es una percepción colectiva de bienestar dentro de una organización, que depende de ciertos procesos donde interaccionan las personas o integrantes de la organización en unas condiciones específicas del entorno laboral y familiar, concluyendo así que la calidad de vida laboral no es un aspecto único de la organización, sino que es un derecho adquirido por parte de los empleados, para lo cual se trabaja en conjunto teniendo en cuenta las necesidades y la participación de los empleados.

Ahora bien, encontramos que la valoración de la calidad de vida laboral que se ofrece al interior de una organización, está sujeta a los colaboradores de la misma, quienes son los que determinan a partir de sus propias experiencias, la calidad de ese estado Peiróy Prieto, (1996); Espinosa y Morris, (2002), creando un término muy común hoy en día llamado Satisfacción Laboral que es la actitud del colaborador frente a su propio trabajo, basándose en creencias, emociones y sentimientos personales, que determinan el comportamiento en la organización. “La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo o negativo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de las personas es multicausado”. Luthan (2008)

La satisfacción laboral depende en un alto grado de la personalidad, de la forma como son manifestadas las emociones y circunstancias del ambiente de trabajo, es una interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno laboral, viéndose reflejados a través del bienestar que brinda el trabajo,

destacando especialmente el gusto, placer y alegría que proviene de la realización de una labor y al bienestar sentido al finalizar la jornada laboral, lo que está muy relacionado a la adecuación entre persona y tarea; la Satisfacción laboral “es la valoración que el individuo da a su trabajo o esfuerzo profesional” Loke (1976).

Hay algo muy importante que resaltar, y es el tiempo que se dedica al trabajo, gran parte del tiempo se pasa en la oficina alrededor de ocho o diez horas, mucho más que en la casa con la familia, el trabajo se convierte en el segundo hogar y es este espacio donde se debe buscar mecanismos y estrategias que permitan incrementar la calidad de vida de las personas, y en la calidad de vida es fundamental tener presente dos aspectos básicos: La cultura de la empresa que procura que el entorno donde el trabajador se desenvuelve tenga las características apropiadas para brindar calidad de vida laboral y El grado de adaptación del colaborador es un segundo aspecto importante porque puede suceder que el entorno sea el apropiado, el ambiente puede ser el mejor, pero el colaborador no se siente a gusto, se siente desadaptado, desmotivado, no le gusta el trabajo en equipo, todo esto hace que se genere un ambiente adverso que afecta directamente la calidad de vida laboral tanto de la persona como del grupo.

En la actualidad las condiciones laborales no ofrecen suficientes beneficios a los empleados a cambio de los servicios prestados, pero son las organizaciones las que reciben un mayor beneficio de estos Bernardo (2009), olvidando que son ellas las que deben propiciar el desarrollo de oportunidades y crecimiento continuo, el balance entre trabajo y vida es un valor relevante porque el respeto por la vida familiar es sin lugar a dudas parte del equilibrio “calidad de vida laboral – calidad de vida familiar”. Peiró y Prieto (1996) afirman que la realidad laboral está impregnada de incertidumbre, inestabilidad e injusticia, ya que las condiciones actuales de trabajo presentan suficientes privaciones que distan de un cubrimiento básico de las necesidades de los empleados como: seguridad, estabilidad, protección, bienestar y proyección.

Según Blanch (2008) este desarrollo del entorno organizacional es creado como un marco de referencia, que propicia la flexibilización organizacional del trabajo, dando como resultado la implantación del capitalismo organizacional, es decir, el establecimiento del paradigma empresarial en organizaciones que ofrecen servicios de carácter social. Su referencia es sustentada por las mudanzas del contexto

socioeconómico, esto es, por el incremento de beneficios, por la generación constante de la productividad y por la mercantilización de todos los servicios de naturaleza social del mercado. Actualmente las organizaciones han optimizado sus funciones y estrategias dando un valor muy importante a todas las personas que la conforman, se han convertido en parte importante para el logro de los objetivos, por ello mantener un ambiente grato en el trabajo es un factor fundamental para el logro de dichos objetivos; es importante tener presente que cuando surgen situaciones poco motivantes para el empleado esto afecta su comportamiento, su desempeño y desarrollo familiar; por eso se debe tener presente que la calidad de vida laboral es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del ser y a su vez la productividad de la organización.

Un programa de calidad de vida laboral en una empresa debe propiciar el desarrollo de oportunidades y crecimiento continuo, la integración social que significa dar apoyo, fomentando la equidad en el grupo de trabajo, la suficiencia en las retribuciones es otro valor importante, se refiere a los beneficios adecuados para mantener una calidad de vida, el balance entre trabajo y vida es también un valor relevante porque se refiere al respeto por la vida familiar que sin lugar a dudas hace parte del equilibrio calidad de vida laboral – calidad de vida familiar.

Tenemos entonces que para desarrollar esta propuesta de intervención y después de la revisión teórica realizada, se hace preciso conocer y determinar los componentes y factores que determinan la calidad de vida en el trabajo como un ente integrador de conceptos y percepciones propias según las necesidades de la organización a intervenir, y que inciden de forma directa o indirecta en el bienestar de los empleados, Según Peiró et. al., (1996) plantea que debe existir una articulación entre el ámbito social y económico, donde se estudian las condiciones de vida del hombre, las necesidades sociales y los beneficios económicos como (alimentación, vivienda, educación, transporte y salud) que son necesarios para que el individuo alcance sus metas y objetivos personales y laborales. Esto trabajado desde algunos de los principios fundamentales de la Teoría Motivacional de Maslow acerca de la Jerarquía de Necesidades, el cual manifiesta que el ser humano está motivado por cierto número de necesidades básicas que abarcan a todas las especies; es decir, urgencias aparentemente inmutables y por su origen genéticas o instintivas, las cuales contribuyen y nos han llevado a determinar cómo componentes relevantes en la CVL la motivación,

capacitación, reconocimiento, relación vida trabajo y relaciones interpersonales y con el líder; las cuales se encuentran inmersas en las personas pero es la organización quien potencializa estas relaciones y emociones y que serán los factores a analizar en esta propuesta.

En la figura 1 se puede observar de forma más ilustrada la pirámide de necesidades de Maslow.



Fuente: tomado de <http://elrarodelosapuntes.blogspot.com/>: publicado por Sergio Muñoz, 2004. Agosto de 2015

Para esta propuesta hemos determinado de acuerdo a la revisión de antecedentes y al enfoque del marco teórico que los componentes y factores más relevantes que influyen en la calidad de vida laboral de los empleados son los siguientes.

Como primer componente tenemos la Motivación, que es la relación hallada frente aspectos de autoexpresión del ser humano como impulso activo y constante que dirige y mantiene el comportamiento tanto en el aspecto personal, familiar y laboral. Las expectativas que presentamos frente a una situación o actividad nos mantienen de una u otra forma motivados a alcanzar un resultado, porque se involucran tanto opiniones del yo (como se percibe la persona a si misma) como la opinión externa (opiniones e información que le brindan las personas de su entorno), determinando así que la

motivación es un factor clave para desarrollar un involucramiento total en el desarrollo de las actividades laborales con un alto desempeño.

Una vez se logren alcanzar estas emociones placenteras se podrá determinar si un colaborador se encuentra o no motivado, y dependerá de la organización mantener ese estado, a través de la creación de actividades que mantengan alerta las expectativas de los empleados. Las oportunidades profesionales y los beneficios igualmente son determinantes y contribuyen a mantener un grado de motivación entre estos, pues está claro que la motivación conlleva a la satisfacción laboral, que es un proceso racional de establecimiento de metas tanto personales como laborales y organizacionales que no deben ir desligadas las unas de las otras para así no bajar los índices de motivación en el trabajador.

Igualmente la Capacitación es un factor que contribuye a generar calidad de vida laboral en las personas; por eso hoy muchas organizaciones cuentan con programas de capacitación como incentivo al buen desempeño de sus empleados ya que ello les permite tener un proceso de formación continuo e integral que propicia no solo la actualización de conocimientos sino que desarrolla habilidades y actitudes que mejoran el desempeño de las personas. Las organizaciones actualmente han reconocido que en la medida en que se estimule el desarrollo del personal que trabaja en ellas, en esa misma medida se impulsará el crecimiento y desarrollo de la organización, la capacitación es una buena estrategia de estímulo a los empleados, además le permite profesionalizar su labor, crear y desarrollar competencias en las personas que luego serán aplicadas en la realización de sus actividades. Es un proceso recíproco que genera crecimiento tanto en los colaboradores como en la misma organización, un programa de capacitación bien estructurado permite gestionar el conocimiento y generar valor agregado tanto a nivel profesional como laboral.

Tenemos entonces otro componente importante para la calidad de vida laboral y es el Reconocimiento, el cual se encuentra inmerso en las necesidades de estima o aprecio que describe la pirámide de necesidades de Maslow, citado por Goble. (1977), el reconocimiento para el ser humano es necesario puesto que así dignifica su labor y crea confianza en sus capacidades, las organizaciones deben entender que son lo que son gracias a las personas que allí trabajan, la alta gerencia debe implementar como política

organizacional el reconocimiento el cual debe ser ejercido mayormente por los líderes de los procesos y debe estar impregnado en su cultura organizacional.

El reconocimiento preserva la identidad de los colaboradores y de la organización, dando bienestar, satisfacción laboral, aumentando la productividad, el desempeño y la implementación de prácticas para la retención del personal convirtiendo la organización en una Organización Inteligente. Cuando un colaborador se siente reconocido desempeña la labor de una mejor manera y da más de sí mismo, y cuando no se le reconoce es un factor crítico de riesgo sicosocial, en el cual se ve afectada directamente el bienestar laboral y la producción organizacional. El reconocimiento no debe ser necesariamente económico, en ocasiones genera mayor impacto cuando se da día a día, de los líderes a su grupo de trabajo ofreciendo una comunicación adecuada, reconociendo, agradeciendo y recompensando el esfuerzo y el buen desempeño, estas acciones deben realizarse de manera inesperada, sincera y frecuente.

Encontramos un nuevo componente que forma parte importante en la CVL y que se refiere al Equilibrio que debe existir entre la familia y el trabajo, dado que el ser humano es social por naturaleza y tiene necesidades tanto de pertenecer y formar un grupo familiar como también de pertenecer a un grupo social-laboral; dado que el bienestar sentido en ambos aspectos es recíproco; lo cual ha sido interpretado por las organizaciones y han determinado dentro de sus planes estratégicos buscar implementar políticas organizacionales que fomenten el equilibrio entre trabajo y familia, conciliando las responsabilidades laborales y familiares para obtener un mejor desempeño; para Hall (1990); Greenhaus y Parasuraman (1999) medidas como la flexibilidad de horarios, permisos laborales y beneficios organizacionales han mostrado un incremento en los niveles de bienestar y satisfacción de los trabajadores.

Al crear estas políticas organizacionales integradoras de la vida laboral y familiar surgen beneficios tanto para el trabajador (menor nivel de estrés y presión, más control en el trabajo, mayor tiempo para la familia) como para la empresa (reducción del ausentismo e incremento de la productividad); generando un incremento en la calidad de vida laboral con beneficios tangibles e intangibles en las organizaciones en términos de satisfacción, motivación, compromiso y clima organizacional.

Para Bauman (2007) “Las Relaciones Interpersonales en el trabajo tienen un impacto significativo en la satisfacción general laboral, especialmente las relaciones con jefaturas; el construir relaciones interpersonales en las organizaciones en un contexto de alta complejidad, cambio e incertidumbre es un alto desafío, puesto que el debilitamiento de las relaciones interpersonales en el contexto actual se pueden relacionar a que priman intereses individualistas y una alta desconfianza social”. Es por esto que la confianza es un componente fundamental, es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo. “En un contexto organizacional lo anterior lleva a una disminución de la cohesión social y del interés colectivo, pudiendo en algunos casos terminar en grupos de trabajo que no serían más que una junta de egoísmos y miedo al prójimo” Bauman (2007).

Las organizaciones tienen la responsabilidad de crear confianza en sus colaboradores, deben generar cultura de cordialidad donde los objetivos y metas sean comunes en todos los niveles de la organización, construyendo de esta forma un alto grado de identidad y confianza organizacional. Es importante para los líderes de la organización identificar factores que fortalezcan la confiabilidad, a través de aspectos como la competencia, benevolencia e integridad, la cual fortalecerá la Relación Líder – Colaborador, entendiendo el liderazgo como la “capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” siendo en las organizaciones un indicador de eficacia y competitividad, es un elemento altamente significativo que representa el ser y el que hacer organizacional, estableciendo que el éxito o fracaso de una organización dependerá en buena medida de la calidad de sus líderes, influenciando además la cultura y el clima de la organización. Un buen líder genera un alto grado de compromiso en las actitudes de los colaboradores, las cuales se verán reflejadas en la satisfacción laboral del grupo de trabajo y en los resultados organizacionales, un líder será percibido como buen líder, cuando es confiable y muestra ante todo integridad, es justo en la toma de decisiones, es honesto, competente y benevolente, es decir que muestra interés por el bienestar de su equipo de trabajo.

Estos componentes permitirán a la organización categorizar las necesidades de desarrollo personal y laboral, lo cual redundará en la calidad de vida y satisfacción laboral de sus empleados. Este proceso requiere de un compromiso permanente por

parte de la administración donde exista un mejoramiento continuo que conlleve a la innovación y creación de nuevas actividades.

Método de Diagnóstico

Esta propuesta es de tipo Retrospectivo, porque permite analizar las situaciones que se vienen presentando en la organización, respecto a la calidad de vida laboral con la que cuentan actualmente los colaboradores del CINDE, busca identificar los factores y componentes que influyen y son reconocidos en el momento, por la población seleccionada, en la satisfacción laboral. El diseño es de corte Transversal – Descriptivo, puesto que con el instrumento (entrevista semiestructurada la cual es de única aplicación), se pretende realizar un diagnóstico con el que se visualice el estado actual de la CVL que perciben los empleados del CINDE sede Manizales. El diagnóstico es de tipo Descriptivo, porque se identificará la percepción del objeto de estudio tal como lo percibe la población entrevistada; es relevante la aplicación de este instrumento, puesto que los resultados obtenidos son reales, precisos y detallados ya que es una entrevista personalizada.

Técnicas e instrumentos: Fuentes Primarias

Para identificar los componentes y factores que influyen en la calidad de vida laboral, se construye una entrevista semiestructurada de acuerdo a los componentes y factores que podrían influir en el tipo de población que se tiene en la organización, se realiza la entrevista de forma personalizada al 60% de los empleados (de 37 personas se toma una muestra de 24, entre administrativos, investigadores y directivos) a través de grabaciones de cada una de las respuestas, estas se digitalizaron, analizaron y posteriormente se realizó un diagnóstico. Además de la recopilación y revisión teórico-conceptual fue muy importante la información suministrada por los entrevistados.

Diagnóstico Descriptivo

Considerando la necesidad de la mejora continua a través del fomento y la creación de espacios que contribuyan al mejoramiento de la CVL y con el fin de obtener altos estándares en la satisfacción laboral, la dirección de la organización debe liderar y empoderar la generación de estrategias que permitan articular los intereses de la organización con los de sus empleados. En el mes de Julio de 2014 se inició el proceso de establecimiento de la propuesta según las necesidades presentadas por la administración de la organización, posteriormente en el mes de noviembre de 2014 se realiza el diseño de un instrumento tipo entrevista semiestructurada que fue validado por la organización y por el tutor de la Especialización, luego en el mes de marzo de 2015 se da inicio a la aplicación del instrumento en dos sesiones con grupos de 12 personas cada uno.

Las 24 entrevistas arrojan como resultado la validación de los principales componentes y factores, reconocidos como determinantes en la CVL y por ende en la satisfacción laboral. Es importante resaltar que los seres humanos son quienes hacen las organizaciones exitosas, pero para ello la organización tiene una gran responsabilidad, porque del interés que muestren por el bienestar de sus empleados dependerá en gran medida los resultados organizacionales desde su situación social, económica, técnica y presupuestal.

El instrumento propuesto tiene 5 componentes determinantes de los cuales se pudo establecer que no existe un componente principal, todos son reconocidos como importantes para el desarrollo de sus actividades, dependiendo del cargo y rol que desempeñe se da relevancia a uno u otro componente. Con la aplicación de este instrumento tipo entrevista semiestructurada se pudo determinar que en algunos componentes se encuentra muy marcada la postura de los investigadores frente a la de los administrativos, pero en otros se encuentran grandes coincidencias.

A continuación se relaciona en la Tabla No. 2 el instrumento que fue utilizado:

Tabla 2 Componentes y factores que influyen en la calidad de vida laboral de los empleados del Cinde sede Manizales

COMPONENTE	PREGUNTAS ORIENTADORAS
MOTIVACIÓN	1. Que aspectos lo motivan para realizar su trabajo.
	1.1. Porque esos aspectos lo motivan para realizar su trabajo.
	1.2. De los aspectos mencionados cual considera que es el más importante y por qué.
CAPACITACIÓN	2. Existen programas de capacitación en el CINDE.
	2.1. Como influye la capacitación en su labor.
	2.2. Que programas de capacitación considera que han sido importantes para el mejoramiento de su labor.
RECONOCIMIENTO	3. Como se da el reconocimiento de su labor.
	3.1. Qué tipos de reconocimiento recibe usted por parte de la organización.
	3.2. Si no recibe reconocimientos que aspectos considera importantes incluir para reconocer su labor.
RELACIÓN VIDA TRABAJO	4. Cómo definiría usted una vida personal y una vida laboral equilibrada.
	4.1. Que aspectos le permiten alcanzar dicho equilibrio.
	4.2. Que aspectos le impiden alcanzar dicho equilibrio.
	4.3. Que programas considera importante incluir para fortalecer dicho equilibrio.
RELACIONES INTERPERSONALES Y CON EL LÍDER	5. Como percibe las relaciones interpersonales y con el líder.
	5.1. De los aspectos mencionados cuales considera que son importantes para mantener un clima laboral adecuado.
	5.2. Qué opina sobre la importancia de ser valorado laboralmente por sus colegas y líderes.
	5.3. Que tan importante es para usted contar con el asesoramiento y apoyo de su líder.

Este instrumento cuenta con 5 preguntas orientadoras y 12 encausadoras que le permitió a los entrevistados poder expresar de forma abierta e individual sus percepciones frente a cada uno de los componentes para lo cual tenemos:

Análisis de los Resultados

En el componente de motivación encontramos que los aspectos más relevantes son el **crecimiento personal y laboral**, obtenido por la posibilidad que les brinda el CINDE de poder ascender profesional y laboralmente, además cuentan con la oportunidad de articular su ser con su quehacer, lo cual les permite desarrollar una labor

social enriquecedora tanto para la institución como para los empleados, así como lo manifiesta uno de los entrevistados... en el tema de constructores de paz, la idea de poder generar escenarios distintos en este país, el trabajo con jóvenes y con niños que es algo que me apasiona y me encanta poder aplicar formación e investigación pues mi cargo es formadora de investigador ya que como trabajadora social la idea es no quedarse en el hacer sino hacer pero investigando ese hacer, eso más como en términos académicos y en términos personales pues porque el CINDE es un escenario muy humano y de relaciones de fraternidad [E 1], Igualmente otro entrevistado expresa... primero que todo lo que hacemos en el CINDE y en particular desde el campo de programas y proyectos sociales, son ejercicios de movilización de las realidades sociales, nosotros trabajamos en escenarios como la escuelas, la comunidad, con niños, con jóvenes y ese ejercicio de reconocer que la vida cambia a partir de las cosas que podamos adelantar, yo creo que eso es motivador permanente de lo que hacemos[E 2], así mismo otra persona manifiesta que... Hay varios aspectos personales, profesionales y familiares también, dentro de los aspectos profesionales pienso que todavía me siento como en esa es tapa de crecimiento como que no he terminado de aprender de estudiar y de compartir lo que se y eso me motiva mucho, e ir creciendo, o sea la experiencia y los años que he tenido no son suficiente todavía para mí, profesionalmente [E 3].

En cuanto al componente de capacitación, tenemos opiniones que distan unas de otras dependiendo del área en la que laboren en la organización, puesto que existe diferentes percepciones entre la concepción que tienen los investigadores frente a los administrativos, por un lado los investigadores consideran que en la entidad existen programas de capacitación los cuales permiten fortalecer su quehacer laboral según lo expresado por algunos entrevistados... Ese es uno de los valores agregados que tiene la institución, uno podría en toda entidad encontrar estímulos, encontrar apoyo, encontrar condiciones para avanzar, pero aquí eso forma parte de la conexión misma de desarrollo, existe el llamado proyecto de vida personal y se espera que cada funcionario, que cada persona estando aquí este a la vez comprometido en algún proyecto de crecimiento de formación [E 4], permanentemente estamos en programas de formación, en este momento la coyuntura se llama programa Colciencias, que es un programa que reúne trece proyectos de investigación, ese programa, como programa de investigación tiene tres componentes grandes, el programa de investigación de sí mismo, el programa de diseminación e incidencia y el programa de intervención, cada uno de esos

componentes tiene programas de formación, entonces quienes hacemos investigación estamos participando de seminarios o de diplomados sobre formación en metodología según las necesidades específicas de cada proyecto hay desde diplomados hasta maestrías y doctorados[E 5]. Por otro lado existe la percepción consensuada por parte de los administrativos quienes manifiestan la ausencia de programas de capacitación y formación para su desempeño así lo expresan algunos de ellos... no existe capacitación relacionada con mi labor, aunque para las personas que ya tienen grados universitarios hay maestría y doctorado para quienes quieran hacerlas[E 6], la capacitación no es orientada hacia el rol que desempeñamos, sino orientada al mismo que hacer del CINDE, en formación de talento directamente, como en factores, objetivos misionales de la institución a través de la maestría y el doctorado [E 7]. Como se puede determinar las percepciones de los entrevistados frente a la influencia de la capacitación en su labor es satisfactoria, puesto que se determina la importancia, relevancia e impacto que ésta tiene en el desarrollo de cada una de sus actividades laborales, pese a esto se percibe la ausencia de un programa de capacitación establecido por la organización, que este orientado a mejorar el desarrollo de las funciones de cada cargo.

En el componente de reconocimiento encontramos mucha similitud en las respuestas, pues en su gran mayoría coinciden en que constantemente reciben reconocimiento a través de la delegación de nuevos proyectos, confianza, credibilidad, equilibrio en la escala salarial y permanencia en la organización, así lo plantean los entrevistados...Yo pensaría que en todos los sentidos se da el reconocimiento desde lo personal, porque cada uno tenemos un jefe, este hace las mejoras de eso que se está haciendo pone en evidencia eso bueno y lo resalta en diferentes escenarios, o sea primero se le dice a la persona y luego por lo general aquí se hacen muchas reuniones para darle bienvenida a las personas que llegan y en la celebración de los cumpleaños y se aprovecha esos escenarios para compartir muchas cosas y ese compartir es eso, ese reconocimiento por lo que hace cada uno acá, pensaría yo que desde la confianza el hecho de que cada día le vayan dando otro cargo u otra posibilidad de conocer otras cosas y poder ir estudiando para seguir fortaleciendo ese quehacer profesional es también reconocimiento, es decir en todo sentido se da, desde el abrazo porque aquí todos nos saludamos de beso de abrazo tratamos de ser buenos compañeros y todo lo demás [E 8].

En el componente relación vida trabajo dependiendo del rol desempeñado se aprecia una dualidad de criterios, para los investigadores debido al tipo de trabajo que desarrollan consideran que se encuentran satisfechos y equilibrados pues su trabajo los apasionan y disfrutan de lo que hacen y no se sienten afectados por aspectos que si inciden de forma negativa en la labor de los administrativos como lo son el tiempo, es decir que el trabajo no sea tan absorbente, que el tiempo que está establecido para la labor no se exceda más de lo normal, que no exista sobrecarga de funciones para no tener que llevar trabajo a la casa, mientras que algunos investigadores entrevistados aducen sentirse equilibrados... Tengo mi vida personal y laboral equilibrada porque es algo que le apasiona a uno, entonces lo que yo hago me apasiona no me quejo de lo que hago; obviamente Cinde tiene mucho trabajo tiene muchas cosas que hacer pero como todo me gusta entonces yo creo que en una vida equilibrada todo se relaciona, por ejemplo constructores de paz intenta que uno fortalezca el ser humano, al fortalecer el ser humano yo también debo estarlo, si yo voy a los jóvenes a hablarles de ser mejores seres humanos desde constructores de paz, eso hace que yo haya transformado mis relaciones familiares, mis relaciones amorosas y mis relaciones con amigos entonces ahí hay una articulación completa porque estoy haciendo lo que me gusta [E 1], ...Mira para mí, yo creo que serían dos cosas, una es fundamental que el espacio en el que uno se está moviendo es con el que uno efectivamente se identifique entonces yo creo que es un asunto de identificación con el oficio, si uno está identificado con la profesión que escogió uno podría decir que puede alcanzar unos niveles mínimos de realización profesional y en esa medida una persona realizada profesionalmente puede ser un mejor miembro de un grupo familiar y viceversa, es decir se tiene un equilibrio entre la relación vida-trabajo, porque igual si no hay equilibrio entre lo afectivo y lo profesional pues ni una cosa ni la otra pueden funcionar bien y al mismo tiempo pienso que ambos espacios demandan sus propios tiempos, sus roles y además son igualmente demandantes [E 5].

Como ya lo detallamos anteriormente para los administrativos sus percepciones se orientan hacia la mejora en la asignación de funciones y del tiempo, expresado así... con igual distribución de tiempos y funciones que uno pueda estar las ocho horas que le implica su trabajo y el resto de tiempo poderlo disfrutar con su familia, con su pareja, con sus amigos, que los fines de semana no sean para trabajar si no que por el contrario sea un tiempo de descanso, así podría estar un poco más equilibrada[E 9], ...Yo

definiría una vida laboral y personal equilibrada en cuanto al tiempo, porque no tenemos tiempo para hacer otras cosas, estamos más tiempo en el trabajo que en la casa, entonces no tenemos tiempo de compartir con los hijos y la familia, uno piensa muchas cosas, que rico uno poder trabajar en un horario flexible, porque el trabajo de oficina que es de 8 a 12 y de 2 a 6 se parte y entonces uno no puede hacer una vuelta porque todas las oficinas trabajan en el mismo horario, yo digo que eso sería un punto de equilibrio, que uno dijera yo trabajo de tal hora a tal hora y en este horario voy a estar en mi casa, o que de tal hora a tal hora tengo espacio para mí, para mi hija para hacer mis vueltas para lo que uno quiera hacer, yo pienso que eso sería un equilibrio[E 10].En este componente los aspectos más determinantes para alcanzar el equilibrio vida-trabajo son en primer lugar el gusto y la pasión por lo que se hace, seguido de la realización profesional que se sienta, puesto que una persona que se considere realizada profesionalmente podrá ser un mejor miembro de un grupo familiar y laboral; mientras que el aspecto que influye negativamente para alcanzar dicho equilibrio es el tiempo, debido a que las personas desearían tener más autonomía e independencia en el manejo de sus horarios.

En el componente Relaciones Interpersonales y con el Líder se puede determinar que son satisfactorias, puesto que cuentan con un ambiente de trabajo sano y muy familiar, existen relaciones de cordialidad, confianza, respeto y apoyo, determinando como vital que el apoyo de su líder es fundamental para el desarrollo eficiente de los procesos; igualmente encontramos algunas personas que manifiestan que como es normal en ocasiones surgen conflictos entre unos y otros, quizás por falta de más integración y comunicación; pero finalmente reconocen que el CINDE es un equipo y que todos dependen de todos, expresados así...Creo que todas las relaciones se establecen bajo el principio de confianza y distribución de responsabilidades, me parece que eso permite equilibrar las cargas que a veces son como detonantes de situaciones conflictivas en el trabajo, porque a veces uno puede sentir que uno está muy cargado y el otro no, pero en general la práctica que se ha querido instalar de estudio y responsabilidad ha sido buena, así lo hago yo con mi equipo y las relaciones con los demás equipos son siempre de reconocimiento y de aprendizaje, el equipo con el que yo trabajo hoy, todos han hecho la carrera con los otros, efectivamente han hecho la práctica profesional, han sido profesionales, se han formado como magísteres y participamos en todos los escenarios juntos, entonces hay una práctica de oportunidad, reconocimiento y admiración que permite unos equipos equilibrados y satisfechos [E

2]... Aquí las relaciones son superbién, bueno habrá personas que la desarrollan de maneras diferentes, pero por ejemplo particularmente yo considero que cuando tengo algo que decir frente a alguna situación entonces se llama a la persona se le dice no me parece correcto, esto si tiene que ver con algo personal o si tiene que ver con algo laboral mucho más, o sea desde cualquiera de los dos aspectos, yo llamo a la personal le planteo la situación no me parece correcto esto, pues yo lo estoy interpretando de esta manera dialoguemos; normalmente se ha dado un dialogo muy interesante entonces no ha habido ningún problema al respecto, se corrige ya sea porque yo sea la que este equivocada en la interpretación o porque realmente si se esté dando y no se hubiera dado cuenta, no suele suceder porque normalmente las relaciones interpersonales de la institución son buenas, obviamente hay momentos en los que se vuelve tensa la situación, de pronto porque hay una actividad que le genere estrés a una persona o a la otra, pero uno ya aprende que esos momentos nos suceden a todos, entonces si se vuelve común se habla, si no se vuelve común uno sabe que cuando pase la actividad ya no hay ningún problema, entonces uno prefiere como que dejar que pase todo, que cada uno maneje su estrés en el momento que corresponde, pero acá normalmente hay mucha apertura inclusive cuando hay momento de estrés, de angustia y todo el cuento, digamos que por el rol que yo manejo muy particularmente si recibo digamos muchas visitas de ese tipo para poder como acompañar a todo el equipo pues en sus diferentes momentos en cualquier situación y pues digamos que el dialogo le ayuda a liberar, porque de todos modos uno decir las cosas desahoga, desestresa y lo saca a uno de donde esta solo viendo la situación[E-11]. De acuerdo a lo planteado se determina que los aspectos que permiten las excelentes relaciones entre el grupo de trabajo son la confianza, la comunicación asertiva, el reconocimiento, la admiración del uno por el otro, la solidaridad y el apoyo que siempre están dispuestos a brindar para sacar adelante tanto proyectos laborales, profesionales y personales.

El resultado de estas entrevistas semiestructuradas es la identificación y análisis del grado de importancia que tiene para los colaboradores del CINDE los componentes y factores que influyen en la calidad de vida laboral, también podemos concluir que es una organización donde la confianza, la credibilidad, la permanencia, el reconocimiento, el respeto por el otro, el trabajo en equipo, el crecimiento personal y laboral es fundamental para obtener una CVL y una satisfacción laboral adecuada, y el

individualismo no es muy aceptado por ser una organización muy familiar, fraternal y encaminada al desarrollo social y humano al que hace alusión su misión institucional.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los cinco componentes establecidos para la identificación de las percepciones de los empleados del CINDE en cuanto a la calidad de vida laboral, se puede determinar que componentes como motivación, relación vida trabajo y relaciones interpersonales y con el líder demuestran tener altos niveles de satisfacción, para lo cual se recomienda:

- Continuar con las estrategias comunicativas, de confianza, respeto, apoyo y compromiso que han permitido consolidar un buen equipo de trabajo alcanzando hacia los objetivos propuestos.

En cuanto a los componentes de capacitación y quizás un poco el reconocimiento

- Implementar unas posibles líneas de acción por medio de la elaboración de un “Programa de Bienestar Social y Capacitación”

Con base en un diagnóstico aplicado a todos los empleados en el cual se explore sus necesidades y expectativas, articulando cada una de las acciones para el logro del objetivo común se recomienda:

- Generar espacios encaminados al ocio, protección, identidad y aprendizaje con actividades como juegos deportivos y recreativos, actividades artísticas, culturales y vacacionales y promoción y prevención de la salud, haciéndose extensivas al grupo familiar.

En el componente de capacitación se hace necesario:

- Tener un diagnóstico, determinado por cada nivel jerárquico el cual permita identificar las necesidades más representativas, donde se estructure la capacitación formal e informal de acuerdo a las requerimientos del cargo, de las personas y de las funciones a desarrollar; permitiéndole al empleado fortalecer su desempeño, potencializar su crecimiento profesional y crear un vínculo para generar un plan de carrera en la organización. Así mismo, se debe reflejar un líder con las competencias, habilidades y destrezas necesarias para implementar y desarrollar el programa.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Identificación del problema a intervenir

Luego de realizar el análisis a las entrevistas semiestructuradas que permitieran identificar los componentes y factores que influyen en la calidad de vida laboral de los empleados del CINDE sede Manizales, se pudo evidenciar que en términos generales cuentan con una calidad de vida laboral buena, toda vez que se sienten como una familia, se apoyan, respetan y fundamentan su trabajo en equipo en la confianza y el reconocimiento por el otro. A pesar de esto los componentes de capacitación y reconocimiento fueron percibidos con algunas falencias por falta de programas establecidos para tal fin.

Por este motivo es necesario enfocar esta propuesta de intervención en el establecimiento por parte de la administración del CINDE de un Programa de Bienestar Social y Capacitación que sea liderado por un empleado con las competencias, habilidades y destrezas necesarias para implementar y desarrollar el programa, direccionándolo e implementando estrategias y acciones que redunden en los intereses de los empleados, y articularlos como prioridad organizacional, ya que estos planes son la oportunidad de análisis, reflexión y mejora de las condiciones y necesidades de los empleados, reflejando así la dinámica organizacional en cuanto a su situación social, económica, técnica, presupuestal y analizado desde la perspectiva humana.

De acuerdo a esto, la propuesta de intervención estará enfocada a dar pautas para la creación de un Programa de Bienestar Social y Capacitación con la visualización de un empleado que lidere el proceso; a través de espacios encaminados al ocio, protección, identidad y aprendizaje con actividades como juegos deportivos y recreativos, actividades artísticas, culturales y vacacionales y promoción y prevención de la salud, que podrían hacerse extensivas al grupo familiar y con las cuales permitirán cubrir y satisfacer muchas de las necesidades en cuanto al reconocimiento y capacitación de los empleados; con el ánimo de fortalecer la calidad de vida laboral con la que actualmente cuentan, permitiéndoles así mejorar tanto el desempeño laboral como las relaciones familiares y laborales.

Objetivo General

Planear, diseñar y ejecutar acciones orientadas a fortalecer la calidad de vida laboral de los empleados del CINDE.

Objetivos Específicos:

- Generar compromiso por la calidad de vida laboral y el bienestar de los empleados del CINDE por parte de la administración.
- Identificar, sensibilizar e implementar un líder de Gestión del Cambio.
- Plantear un programa de Bienestar Social y Capacitación que permita fortalecer y mantener una calidad de vida laboral adecuada en el grupo de empleados del CINDE sede Manizales.

Evaluación de las Necesidades frente a la propuesta de intervención

Con esta propuesta se identificaron los componentes y factores que influyen en la calidad de vida laboral de los empleados del CINDE, partiendo desde los componentes (motivación, capacitación, reconocimiento, relación vida trabajo y relaciones interpersonales y con el líder) planteados en el instrumento, determinando así el grado de reconocimiento, aceptación y valoración por cada uno de los empleados entrevistados, lo cual nos permitió realizar una propuesta de intervención para mejorar la CVL de los empleados del CINDE consolidando una cultura y clima organizacional satisfactoria que refuerza la confianza entre líderes y colaboradores, privilegia el compromiso con la gestión del talento humano viéndose reflejado en excelentes resultados en la CVL gracias a los altos niveles de satisfacción de sus empleados y en pro del cumplimiento de las metas organizacionales.

A través de las entrevistas se pudo establecer que existe un proceso valorativo de las acciones realizadas que contribuyen al bienestar y la satisfacción de los empleados, pero se hace necesario visualizar un líder que articule los programas sociales que orientan a la comunidad externa con sus propios empleados, creando y haciendo visible un programa de bienestar social y capacitación con el cual se dé continuidad a las experiencias exitosas que coadyuvan al mejoramiento del clima organizacional y a la significación de la calidad de vida laboral; pues está claro que es la administración quien tiene el papel preponderante de identificar la realidad organizacional, los intereses de los empleados y articularlos como prioridad organizacional.

Esta propuesta está dirigida al 100% de los empleados, de los tres niveles de la organización (nivel estratégico, táctico y operativo), será planteada en cuatro fases.

Tabla 3
Diseño del Plan de Intervención

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD
Fase No. 1: Fortalecimiento Gestores de Cambio	Generar compromiso por la calidad de vida laboral y el bienestar de los empleados del CINDE por parte de la administración.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar a la administración del CINDE los resultados arrojados en las entrevistas realizadas. 2. Identificar los empleados que cuentan con el perfil requerido para liderar el proceso. 3. Realizar un taller de sensibilización del Gestor del Cambio.
Fase No. 2: Implementación	Identificar, sensibilizar e implementar un líder de Gestión del Cambio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al líder en competencias para gestión del cambio. 2. Realizar visitas empresariales para reconocer experiencias exitosas.
Fase No. 3: Diseño del Plan de Bienestar	Plantear un programa de Bienestar Social y Capacitación que permita fortalecer y mantener una CVL adecuada en el grupo de empleados del CINDE sede Manizales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socialización a los empleados del interés de establecer un programa de Bienestar Social y Capacitación. 2. Diseño y creación de un instrumento para la identificación de las necesidades. 3. Recolección de información de las necesidades de bienestar social y capacitación específica del cargo para los empleados. 4. Análisis de las necesidades más representativas.
Fase No. 4 Evaluación y Mantenimiento	Mantener actualizadas las necesidades y requerimientos de los empleados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación anual del instrumento de recolección de información de las necesidades de bienestar y capacitación. 2. Diseño y creación de un instrumento para la Evaluación de las actividades realizadas durante el año. 3. Aplicación del instrumento de la Evaluación de las actividades realizadas durante el año.

Tabla 4 Plan de verificación

Fuente: Elaboración propia

Actividades	Descripción	Fecha	Punto de Verificación
Fase 1. Fortalecimiento Gestores de Cambio. 1. Socializar a la administración del CINDE los resultados arrojados en las entrevistas realizadas.	1. Convocar a los directivos.	Jun. de 2015	Circular interna y correos electrónicos
	2. Socializar a los directivos los resultados arrojados en las entrevistas.		Reunión y listado de asistencia.
Fase 1. Fortalecimiento Gestores de Cambio. 2. Identificar los empleados que cuentan con el perfil requerido para liderar el proceso.	1. Análisis de las hojas de vida.	Jul. de 2015	Hoja de Vida. Formato de verificación.
	2. Entrevista para identificar el interés.		Convocatoria y Formato de Entrevista
Fase 1. Fortalecimiento Gestores de Cambio. 3. Realizar un taller de sensibilización del Gestor del Cambio.	1. Capacitación a los interesados y que cuentan con el perfil en Gestión del Cambio.		Listado de asistencia y certificación de la capacitación.
Fase 2. Implementación 1. Capacitar al líder en competencias para Gestión del Cambio.	1. Capacitación en liderazgo. Esta capacitación se hará a través de un Outdoor Trainig el cual consiste en la combinación de la formación tradicional adecuada a las necesidades de la empresa, con ejercicios al aire libre y con una metodología eminentemente vivencial que está basada en el aprendizaje a través de la experiencia directa; igualmente se complementará con un seminario en Retos y Tendencias de la Gestión del Talento Humano el cual tiene como objetivo conocer y analizar las nuevas tendencias utilizadas para la Gerencia Estratégica del Talento Humano, gestión del	Ago. de 2015	Asistencia y certificación de la capacitación.

	conocimiento y gestión del cambio.		
	2. Formación en Competencias y Habilidades Estratégicas, esta capacitación se hará a través de un Outdoor Trainig.		
	3. Preparación en Aptitudes comunicativas, esta capacitación se hará a través de un Outdoor Trainig.		
Actividades	Descripción	Fecha	Punto de Verificación
Fase 2. Implementación 2. Realizar visitas empresariales para reconocer experiencias exitosas.	1. Identificación de las empresas.	Ago. Y Sep. de 2015	Listado de empresas, oficios, cronogramas y actas.
	2. Envío de solicitudes para establecer cronograma de visitas.		
	3. Realización de mesas de trabajo.		
Fase 3. Diseño del Plan de Bienestar. 1. Socialización a los empleados del interés de establecer un programa de Bienestar Social y Capacitación.	1. Citación a reunión de socialización.	Oct. de 2015	Circular
	2. Reunión introductoria.		Listado de asistencia
Fase 3. Diseño del Plan de Bienestar 2. Diseño y creación de un instrumento para la identificación de las necesidades.	1. Creación del instrumento (encuesta de necesidades de bienestar y capacitación). Ver Tabla No. 5.	Oct. de 2015	Instrumento validado.
	2. Validación del instrumento.		
Fase 3. Diseño del Plan de Bienestar. 3. Recolección de información de las necesidades de bienestar social y capacitación específica del cargo para los empleados.	1. Difusión de la aplicación del instrumento.	Nov. de 2015	Circular y cronograma,
	2. Disposición del cronograma de aplicación.		
Fase 3. Diseño del Plan de Bienestar.	1. Tabular y analizar la información.	Nov y	

4. Análisis de las necesidades más representativas.	2. Diagnostico e identificación de necesidades.	Dic. de 2015	Base de datos
Fase 4. Evaluación y Mantenimiento. 1. Aplicación anual del instrumento de recolección de información de las necesidades de bienestar y capacitación.	1. Establecimiento de un cronograma anual para la recolección de la información.	Dic. de 2015	Cronograma
Fase 4. Evaluación y Mantenimiento. 2. Diseño y creación de un instrumento para la Evaluación de las actividades realizadas durante el año.	1. Elaboración y validación del instrumento de evaluación. Ver Tabla No. 6.	2016	Instrumento de evaluación
Fase 4. Evaluación y Mantenimiento. 3. Aplicación del instrumento de la Evaluación de las actividades de Bienestar y Capacitación realizadas durante el año.	1. Difusión del instrumento de evaluación.	2016	Circular
	2. Cronograma de aplicación.		Cronograma
	3. Tabular y analizar la información.		Base de datos

Tabla 5. Encuesta de necesidades de bienestar y capacitación

ENCUESTA DE NECESIDADES DE BIENESTAR Y CAPACITACIÓN			
La Administración del CINDE quiere conocer sus necesidades y expectativas con relación a algunos aspectos de Bienestar y Capacitación, para lo cual le agradecemos diligenciar el siguiente Instrumento:			
DATOS GENERALES			
Nombres y Apellidos:	_____		
Dependencia:	_____		
Correo Electrónico:	_____		
Estado civil:	_____		
No. de hijos:	_____		
INFORMACIÓN REQUERIDA			
Seleccione las actividades de su preferencia:			
1. Deportivos	<input type="checkbox"/>	4. Seguridad en el Trabajo	<input type="checkbox"/>
2. Recreativos	<input type="checkbox"/>	5. Capacitación Informal en artes y oficios	<input type="checkbox"/>
3. Artísticos y Culturales	<input type="checkbox"/>	6. Otro ¿cuál?	<input type="checkbox"/>
De las siguientes actividades de bienestar propuestas indique las de su interés:			
1. Deportivos		3. Artísticos y Culturales	4. Seguridad en el Trabajo
Futbol	<input type="checkbox"/>	Caminatas Familiares	<input type="checkbox"/> Festival de talentos
Baloncesto	<input type="checkbox"/>	Actividades de Integración y esparcimiento	<input type="checkbox"/> Pintura
Voleibol	<input type="checkbox"/>	Otro ¿cuál?	<input type="checkbox"/> Decoración
Gimnasio	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Música
Otro ¿cuál?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Danza
			<input type="checkbox"/> Cocina
			<input type="checkbox"/> Pausas activas
			<input type="checkbox"/> Semana de la salud
			<input type="checkbox"/> Brigadas
			<input type="checkbox"/> Inspección al puesto de trabajo
			<input type="checkbox"/> Promoción y prevención en salud
			<input type="checkbox"/> Otro ¿cuál?

Otro ¿cuál?

De las siguientes ofertas de capacitación propuestas indique las de su interés.

1. Ofimática y Gestión

Documental

Excel

Manejo de Bases de Datos

Redacción y ortografía

Técnicas de Archivo

Servicio al cliente

Otro ¿cuál?

2. Profundización

Idiomas

Desarrollo de Competencias

Autocuidado personal y Calidad de Vida

Logística de Eventos

Fortalecimiento de trabajo en equipo

Liderazgo, innovación y creatividad

Otro ¿cuál?

Tabla 6. Evaluación de las actividades de bienestar y capacitación realizadas

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE BIENESTAR Y CAPACITACIÓN REALIZADAS	
1. De las actividades de Bienestar desarrolladas indique cual fue la de mayor agrado?	
2. De las actividades de Capacitación desarrolladas indique cual fue la de mayor agrado?	
3. Si pudiera incluir una actividad en el Plan de Bienestar y Capacitación cual sería?	
4. Estaría usted dispuesto a aportar un porcentaje económico para el desarrollo de alguna actividad? SI <input type="text"/> NO <input type="text"/>	
5. Observaciones, sugerencias y comentarios	

Tabla 7. Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Fases	Actividad	Recurso Humano y Material	Valor Unitario	Valor Total Del Recurso	Valor Total De La Fase
Fase 1. Fortalecimiento Gestores de Cambio Generar compromiso por la calidad de vida laboral y el bienestar de los empleados del CINDE por parte de la administración.	1. Socializar a la administración del CINDE los resultados arrojados en las entrevistas realizadas.	RH: Administradora y Estudiantes de la Especialización en G.T.H.	\$0	\$20.000	\$320.000
		RM: Oficina, Computador, lapicero, papel, Costos de desplazamiento.	\$20.000		
	2. Identificar los empleados que cuentan con el perfil requerido para liderar el proceso.	RH: Administradora.	\$0	\$0	
		RM: Oficina, Computador, lapicero, papel.	\$0		
	3. Realizar un taller de sensibilización del Gestor del Cambio.	RH: Administradora, viáticos y Honorarios del capacitador.	\$300.000	\$300.000	
		RM: Oficina, Computador, lapiceros, papel.	\$0		
Fase 2. Implementación Identificar, sensibilizar e implementar un líder de Gestión del Cambio.	1. Capacitar al líder en competencias para gestión del cambio.	RH: Administradora, líder, viáticos y honorarios Capacitador.	\$300.000	\$300.000	\$2.300.000
		RM: Oficina, Computador, lapicero, papel.	\$0		
	2. Realizar visitas empresariales para reconocer experiencias exitosas.	RH: Líder	\$0	\$2.000.000	
		RM: Viáticos.	\$2.000.00		

			0		
Fases	Actividad	Recurso Humano y Material	Valor Unitario	Valor Total Del Recurso	Valor Total De La Fase
Fase 3. Diseño del Plan de Bienestar Plantear un programa de Bienestar Social y Capacitación que permita fortalecer y mantener una CVL adecuada en el grupo de empleados del CINDE sede Manizales.	1. Socialización a los empleados del interés de establecer un programa de Bienestar Social y Capacitación.	RH: Empleados, líder y administradora.	\$0	\$200.000	\$200.000
		RM: Sala de juntas, Computador, lapicero, papel, refrigerios.	\$200.000		
	2. Diseño y creación de un instrumento para la identificación de las necesidades.	RH: Líder	\$0	\$0	
		RM: Computador, lapicero, papel.	\$0		
	3. Recolección de información de las necesidades de bienestar social y capacitación específica del cargo para los empleados.	RH: Empleados y Lider.	\$0	\$0	
		RM: Computador, lapicero, papel.	\$0		
	4. Análisis de las necesidades más representativas.	RH: Líder	\$0	\$0	
		RM: Computador, lapicero, papel.	\$0		
Fase 4. Evaluación y Mantenimiento Mantener actualizadas las necesidades y requerimientos de los	1. Aplicación anual del instrumento de recolección de información de las necesidades de bienestar y capacitación.	RH: Líder	\$0	\$0	
		RM: Oficina, Computador, lapicero, papel, impresión del documento	\$0		
	2. Diseño y creación de un instrumento para la Evaluación de las actividades realizadas durante el año.	RH: Líder	\$0	\$0	
		RM: Oficina, Computador, lapicero, papel, impresión del documento.	\$0		

empleados.	3. Aplicación del instrumento de la Evaluación de las actividades realizadas durante el año.	RH: Líder y empleados.	\$0	\$0	
		RM: Oficina, Computador, lapicero, papel, impresión del documento.	\$0		
VALOR TOTAL DEL PLAN DE VERIFICACIÓN					\$2.820.000

Tabla 8. Cronograma

Fuente: Elaboración propia

FASE	ACTIVIDAD	Jun 2015	Jul 2015	Ago 2015	Sep 2015	Oct 2015	Nov 2015	Dic 2015	2016
Fase 1. Fortalecimiento o Gestores de Cambio.	1. Socializar a la administración del CINDE los resultados arrojados en las entrevistas realizadas.								
	2. Identificar los empleados que cuentan con el perfil requerido para liderar el proceso.								
	3. Realizar un taller de sensibilización del Gestor del Cambio.								
Fase 2. Implementación.	1. Capacitar al líder en competencias para gestión del cambio.								
	2. Realizar visitas empresariales para reconocer experiencias exitosas.								
Fase 3. Diseño del Plan de Bienestar.	1. Socialización a los empleados del interés de establecer un programa de Bienestar Social y Capacitación.								
	2. Diseño y creación de un instrumento para la identificación de las necesidades.								
	3. Recolección de información de las necesidades de bienestar social y capacitación específica del cargo para los empleados.								
	4. Análisis de las necesidades más representativas.								
Fase 4. Evaluación y Mantenimiento	1. Aplicación anual del instrumento de recolección de información de las necesidades de bienestar y capacitación.								
	2. Diseño y creación de un instrumento para la Evaluación de las actividades realizadas durante el								

	año.									
	3. Aplicación del instrumento de la Evaluación de las actividades realizadas durante el año.									

CONCLUSIONES

Como conclusión final los empleados del CINDE consideran que cuentan con unos buenos niveles de calidad de vida laboral, debido a que se sienten como una familia han podido potencializar su desempeño en el trabajo y su desarrollo profesional y personal, sin embargo deben implementar estrategias y acciones que redunden en el mejoramiento continuo, donde se visualice un líder que elabore, ejecute y realice seguimiento a las necesidades de los empleados a través de un programa de Bienestar y Capacitación; brindándoles así un ambiente laboral en el que se identifiquen como personas con posibilidades de crecimiento, desarrollo personal y profesional y como empleados eficaces, altamente competitivos e identificados con la organización; creando así un clima laboral adecuado y con buenos niveles de satisfacción y calidad de vida laboral, llegando a ser la gran familia que se promulga.

Al realizar la entrevista semiestructurada al 60% de los empleados se presentó una dualidad de percepciones en el componente de capacitación, debido a que la organización cuenta con dos tipos de población (investigadores y administrativos), los investigadores ven reflejada la capacitación como la oportunidad que tienen de acceder a los estudios de Maestría y Doctorado que ofrece el CINDE, ya que ello les permite, según sus apreciaciones, aplicar los conocimientos que adquieren en los procesos investigativos que desarrollan como empleados de la organización; mientras que para los administrativos los estudios que ofrece el CINDE lo reconocen como el que hacer de la organización, y que para el desarrollo de sus funciones administrativas no tendría la relevancia suficiente un estudio de maestría o doctorado, por lo que requieren el establecimiento de un programa de capacitación estructurado y orientado a la necesidad o fortalecimiento de su labor.

Por tal motivo los componentes que se tuvieron en cuenta en el marco teórico permitieron establecer que para el grupo de empleados del CINDE la calidad de vida laboral es muy buena, lo que ha permitido tener mejores relaciones laborales, familiares y personales, viéndose reflejado en una organización competitiva.

Bibliografía

- Aburto, Hugo; Bonales, Joel (2011) Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, núm. 51, enero-abril.
- Da Silva, M (2006) *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. (Tesis Doctoral) Universidad de Barcelona. Barcelona
- Goble, F. G. (1977). *La Tercera Fuerza*. Editorial Trilles. Mexico.
- Gómez Vélez, María Alejandra. (2010). CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EMPLEADOS TEMPORALES DEL VALLE DE ABURRÁ - COLOMBIA. *Revista Ciencias Estratégicas*, Julio-Diciembre. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151316944005>
- Guerrero, JC; Cañedo R; Rubio, SM; Cutiño, M y Fernández, DJ. (2006) Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci05406.htm
- Huerta, P; Pedraja, L; Contreras, S y Almodóvar, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVII Octubre-Diciembre. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022784008>
- Marín, Mayerling D. (2011) *Propuesta de un Programa de Calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP*, (Tesis de grado) Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guayana.
- Sánchez, F (2010). *Consejos que le ayudarán a promover un buen clima laboral*. MBA Tomado de. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/consejos-que-le-ayudaran-promover-un-buen-clima-laboral>
- Segurado, Torres, Almudena; Agulló, Tomás, Esteban. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, . vol. 14, núm. 4. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422>

Uribe, A; Garrido, J; Rodríguez, A (2011). Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Mayo-Agosto.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961007>

Yañez, R; Arenas, M; Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit. Revista de Psicología*, vol. 16, núm. 2.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68617161008>