

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTACION FINAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE BIENESTAR LABORAL PARA LOS  
TRABAJADORES DEL CENTRO EDUCATIVO INTERNACIONAL OASIS**

**AUTORES**

**ANA MARÍA CARDONA GONZÁLEZ  
ANDREA LILIANA NIETO CASTRO  
BIVIANA YITSELA ROJAS HERNÁNDEZ  
LUIS EDUARDO VILLEGAS RAMÍREZ**

**BOGOTÁ, D.C., 15 DE NOVIEMBRE DE 2020**

## CONTENIDO

1	Abstract.....	5
2	Resumen.....	6
3	Planeamiento del problema.....	8
3.1	Antecedentes del problema.....	8
3.2	Descripción del problema.....	10
4	Pregunta de Investigación.....	11
5	Objetivos.....	12
5.1	Objetivo General.....	12
5.2	Objetivos Específicos.....	12
6	Justificación.....	12
7	Marco Teórico.....	13
7.1	Administración de la Gestión Humana.....	14
7.2	Motivación.....	15
7.3	Calidad de Vida.....	16
7.4	Clima Laboral.....	18
7.5	Cultura Organizacional.....	20
7.6	Adaptación al cambio.....	22
7.7	Incentivos.....	24
8	Marco Institucional.....	25
9	Hipótesis.....	28
10	Metodología general o de primer nivel.....	29
10.1	Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio.....	29
10.2	Definición de Variables.....	31
10.3	Definición conceptual.....	32
10.4	Definición operacional.....	33
10.5	Población y Muestra.....	36
11	Metodología particular o de segundo nivel.....	36
11.1	Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	36
11.2	Medición de Variables.....	37
12	Análisis de resultados.....	38

13	Propuesta de intervención. Plan de Bienestar laboral para el Centro Educativo Internacional Oasis.....	45
13.1	Áreas y Programas del Plan de bienestar para los trabajadores del Centro Educativo Internacional Oasis .....	46
14	Conclusiones y discusión.....	54
15	Referencias.....	56

### Lista de figuras

Figura 1.	Etapas del ciclo motivacional que resultan en la satisfacción de una necesidad..	15
Figura 2.	Iceberg de la cultura organizacional.....	22
Figura 3.	Cuatro tipos de cambios organizacional. ....	23
Figura 4.	Organigrama Centro Educativo Internacional Oasis.....	27
Figura 5.	Proceso cuantitativo .....	30
Figura 6.	Resultados de Genero (Sexo).....	38
Figura 7.	Resultados rango edad.....	38
Figura 8.-	Resultados pregunta ¿Tiene hijos?.....	39
Figura 9.	Resultado uso de la caja de compensación.....	40
Figura 10.	Resultado tiempo de trabajo.....	40
Figura 11.	Resultado ambiente laboral.....	41
Figura 12.	Resultado reconocimiento e incentivos.....	41

### Lista de tablas

Tabla 1.	Factores de la calidad de Vida en el trabajo .....	18
Tabla 2.	Indicador Sexo.....	33
Tabla 3.	Indicador Edad.....	33
Tabla 4.	Indicador estado civil .....	34
Tabla 5.	Indicador Cantidad de Hijos.....	34
Tabla 6.	Indicador tiempo de servicio.....	34
Tabla 7.	Indicador actividades de recreación y deporte.....	35

Tabla 8. Indicador actividades entorno laboral saludable.....	35
Tabla 9. Indicador Clima laboral.....	35
Tabla 10. Ficha del instrumento de recolección de datos. ....	36
Tabla 11. Correlación 1 SPSS. ....	42
Tabla 12. Correlación 2 SPSS. ....	43
Tabla 13. Correlación 3 SPSS. ....	44
Tabla 14. Correlación 4 SPSS. ....	44
Tabla 15. Cronograma Plan de bienestar.....	51

## 1 Abstract

The following document is based on the need of the Centro Educativo Internacional Oasis in the formulation and creation of a welfare plan that allows it to improve work performance and provide conditions in the work environment that promotes the development of creativity, participation and job security of workers in the institution. The above was identified due to the mandatory preventive isolation declared by the National Government in March 2020, due to the pandemic caused by the COVID 19. As a result of the mandatory quarantine, the vast majority of sectors in the country had to develop their activities with work at home and teleworking, to avoid contagion, including the education sector. The Centro Educativo Internacional Oasis, having to carry out its activities remotely, through work at home or teleworking, identified the need to generate welfare spaces and incentives for their workers, which is why, when making an analysis of the situation, it became evident that there was no welfare plan at work, which also became a challenge in times of pandemic.

This research proposal seeks to propose a welfare plan for the Centro Educativo Internacional Oasis, which formalizes the activities that the school does with its workers to generate spaces of integration and motivation, and that allows them to improve the work environment, which results in the achievement of the goals.

The work has a qualitative research approach with an experimental method, which defines stages to identify needs, analyze and collect data and make the proposal of the welfare plan.

For the development of the research, variables were measured such as: gender, age, number of children, use of the services of the compensation fund, work environment, recognition and incentives, healthy work environment, among others. The results obtained show the need for the Centro Educativo Internacional Oasis to have a work welfare plan where recreational and sports activities, economic and emotional incentives, teamwork spaces and recognition for their performance can be integrated.

According to the above, it is proposed a welfare plan for the Educational Center, which covers concepts of protection and social services, health promotion and prevention, sports and recreational activities, quality of life at work, strengthening of teamwork, recognition and incentives, among others.

## 2 Resumen

El siguiente documento se realiza a partir de la necesidad del Centro Educativo Internacional Oasis en la formulación y creación de un plan de bienestar que le permita mejorar el desempeño laboral y proporcionar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo de la creatividad, la participación y la seguridad laboral de los trabajadores de la institución. Lo anterior se identificó debido al aislamiento preventivo obligatorio declarado por el Gobierno Nacional en marzo de 2020, debido a la pandemia causada por el COVID 19. A raíz de la cuarentena obligatoria, la gran mayoría de los sectores en el país debieron desarrollar sus actividades con trabajo en casa y teletrabajo, para evitar el contagio, entre ellos el sector educativo. El Centro Educativo Internacional Oasis, al tener que realizar sus actividades por vía remota, a través de trabajo en casa o teletrabajo, identificó la necesidad de generar espacios de bienestar e incentivos para sus trabajadores, razón por la cual, al hacer un análisis de la situación, se evidenció que no se contaba con un plan de bienestar laboral, que además se convertía en un reto en momentos de pandemia.

Esta propuesta de trabajo de investigación busca proponer un plan de bienestar para el Centro Educativo Internacional Oasis, el cual formalice las actividades que el colegio hace con sus trabajadores para generar espacios de integración y motivación, y que les permita mejorar el ambiente laboral, que redunde en el logro de las metas.

El trabajo tiene un enfoque de investigación cualitativa con método experimental, el cual define etapas para identificar las necesidades, analizar y recolectar datos y realizar la propuesta del plan de bienestar.

Para el desarrollo de la investigación se midieron variables como: genero, edad, número de hijos, uso de los servicios de la caja de compensación, ambiente laboral, reconocimientos e incentivos, entorno laboral saludable, entre otras. Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de que el Centro Educativo Internacional Oasis cuente con un plan de bienestar laboral donde se puedan integrar actividades de recreación y deporte, incentivos económicos y emocionales, espacios de trabajo en equipo y reconocimiento por su desempeño.

De acuerdo con lo anterior, se propone un plan de bienestar para el Centro Educativo, el cual abarca conceptos de protección y servicios sociales, promoción y prevención de la salud, actividades deportivas y recreativas, calidad de vida laboral, fortalecimiento de trabajo en equipo, reconocimiento e incentivos, entre otros.

Palabras clave: Plan, bienestar, calidad de vida, innovación, motivación, desempeño laboral y necesidades de los trabajadores.

### 3 Planeamiento del problema

#### 3.1 Antecedentes del problema

El Centro Educativo Internacional Oasis, está ubicado en la ciudad de Bogotá en la Localidad de Kennedy, barrio Visión Colombia. Es un establecimiento de educación preescolar y primaria, creado hace más de diez (10) años. Su planta de personal está conformada por veinte (20) trabajadores en los roles de: Gerente, Rector, Administrador, Auxiliar Administrativo, secretaria, contador, psicólogo, orientador, y los docentes de diferentes áreas: inglés, educación física, español, matemáticas, educación cristiana, música, ciencias, sociales, ética y valores, comprensión lectora y escritura, catedra de paz, martes de prueba. En preescolar se trabaja a través de cinco (5) dimensiones: socioafectiva, cognitiva, comunicativa, estética y psicomotriz. Adicionalmente, la planta cuenta con personal de servicios generales y el conserje. Todos los trabajadores se encuentran afiliados a la caja de compensación familiar Cafam de la ciudad de Bogotá.

El Centro Educativo internacional Oasis administra su personal cumpliendo con las normas de contratación exigidas y con su respectiva remuneración. No se cuenta con un plan de bienestar laboral formal, no obstante, la rectora interesada en el bienestar de sus empleados organiza acciones de recreación y compensación, de la siguiente forma:

- i. Actividades de recreación: Tres salidas, de un día anuales fuera de la ciudad y al final de año se hace una celebración de cierre en Bogotá con el núcleo familiar de cada empleado.
- ii. Calidad de vida: capacitaciones, reconocimientos, relaciones interpersonales.
- iii. Apoyo psicosocial: se presta atención y apoyo después o durante una vivencia traumática, situación impactante o de estrés, de la cual el colegio tenga conocimiento.
- iv. Salud física: charlas sobre la importancia del ejercicio y una alimentación sana. Adicionalmente existe una alianza con el gimnasio GYM en el barrio

Castilla para descuentos en planes para los empleados del Centro Educativo, entre otros.

Estas actividades se han venido desarrollando desde hace 8 años en el Centro Educativo y en la actualidad se mantienen como una tradición, pero no están establecidos en un plan de bienestar formal. La ausencia de un plan de bienestar en el Centro se evidenció a partir de la expedición del Decreto 417 del 12 de marzo de 2020, Por el cual se declara un estado de emergencia económica, social y ecológica, debido a la pandemia por el COVID 19, que definió el aislamiento preventivo obligatorio. El aislamiento obligó a que la gran mayoría de los sectores económicos del país, entre ellos el educativo, debieran organizarse para desarrollar sus actividades a través del trabajo en casa o teletrabajo.

Una vez los trabajadores iniciaron sus actividades laborales a través de medios virtuales, aquellas actividades que hacían parte de la rutina del colegio, empezaron a evidenciar la necesidad de mantener un clima laboral en buenas condiciones a través de actividades que promovieran el bienestar laboral.

Hay trabajadores que se sienten insatisfechos o inconformes en su lugar de trabajo, ya sea por el salario, el ambiente laboral, la presión, el estrés o carga laboral, la rotación en sus puestos de trabajo que llevan a una deserción laboral en las empresas, entre otras causas. “Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo, es la compensación adecuada” (Werther, W., 2014, P.44).

Para el Centro Educativo Internacional Oasis, es de vital importancia tener trabajadores motivados y enfocados en el logro de la misionalidad. Se debe considerar que los trabajadores pasan gran parte de su tiempo en el centro educativo; y por lo tanto, un plan de bienestar redunda en un beneficio para su calidad de vida y satisfacción de necesidades.

Sobre el Bienestar Laboral, Casales (2003, p.17 y 18) en Cucaita, et. Al, (2013) refiere:

”En la definición de Bienestar básicamente se distinguen cuatro perspectivas teóricas a) El enfoque ecologista, estudia y analiza la relación entre las personas

y los espacios físicos que lo circundan (Américo, 1995) b) El enfoque económico del bienestar se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contempladas, c) El enfoque sociológico se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforma una comunidad, d) El enfoque psicosocial contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso. La construcción de recursos frente a las dificultades y conflictos de la realidad cotidiana será lo que se contempla en el bienestar psicosocial."

Ahora bien, para formular un Plan de Bienestar laboral para el Centro Educativo se tendrán en cuenta autores que desarrollan los temas sobre la administración del talento Humano, tales como Chiavenato (2009), Dessler (2015), Werther (2014), además de la normativa vigente frente a los planes de bienestar, que está más dirigida hacia las entidades públicas, pero con los componentes aplicables al sector privado.

### 3.2 Descripción del problema

Según Chiavenato (2009), es importante mantener motivadas a las personas de la organización y no sólo remuneradas, ya que de la motivación logra que se cumplan los objetivos y metas de la organización. De acuerdo con lo anterior, para el Centro Educativo Internacional Oasis tener un plan de bienestar Laboral formal es de gran importancia para tener trabajadores motivados, comprometidos, con estabilidad laboral, entre otros.

Adicionalmente a la falta de un plan de bienestar, algunos trabajadores manifiestan que dentro de la institución hay factores que pueden generar inconformidades laborales como:

- La falta de herramientas tecnológicas que les permita a los trabajadores desarrollar su labor a tiempo, generándoles estrés y desmotivación.
- La mala distribución de funciones para los trabajadores del Centro Educativo, ya que hacen actividades que no son de su índole, generando extensas jornadas de trabajo.

- La falta de apoyo laboral de los jefes con los trabajadores, generando falta de compromiso del trabajador hacia el Centro Educativo.

Estos factores podrían generar un constante cambio en el personal y por lo tanto afectar la ejecución de las actividades y el cumplimiento de las metas. “En los casos en que las compensaciones son insuficientes es probable que la firma sufra una alta tasa de rotación de personal” (Werther, 2014, P.44).

Por otra parte, según Sirota, et. Al. (2006), de Harvard Business School, en el 85 % de las empresas, la moral de los empleados disminuye drásticamente después de sus primeros seis meses. Y continúa deteriorándose durante los años siguientes. Para evitarlo, las empresas deben enfocar sus planes de bienestar laboral en tres aspectos clave: equidad, logro y camaradería. En cuanto a la productividad, la Universidad de Warwick (2014) descubrió que los trabajadores felices son hasta un 12 % más productivos. Pero existen empresas como Google (37 %), que pueden lograr niveles de rendimiento mucho mayores. (Bancofinandina, 2020)

En ese sentido, según los porcentajes de Harvard Bussines School, se evidencia la importancia de contar con un plan de bienestar en el Centro Educativo, que se adapte a las necesidades de sus trabajadores y recursos económicos dispuestos para cada actividad planteada.

Se busca que, a través de la formulación y posterior ejecución del Plan de bienestar laboral, los trabajadores del Centro Educativo cuenten con incentivos, salario emocional y actividades de bienestar formales, que permitan un mejor desarrollo profesional y personal.

#### **4 Pregunta de Investigación**

¿Cuáles serían los beneficios que aportaría el diseño de un plan de bienestar laboral para el Centro Educativo Internacional OASIS y los trabajadores?

## 5 Objetivos

### 5.1 Objetivo General

Proponer un plan de bienestar laboral para los trabajadores del Centro Educativo Internacional Oasis, con el fin de tener un talento humano motivado (Chiavenato, 1999), que coadyuve al logro de las metas y los resultados propuestos.

### 5.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de bienestar laboral de los trabajadores del Centro Educativo Internacional Oasis, considerando los autores que desarrollan los temas sobre la administración del talento Humano, tales como Chiavenato, Dessler, Werther y los lineamientos del Decreto 1083 de 2015.
- Realizar un diagnóstico general del bienestar laboral de los trabajadores del Centro Educativo Internacional Oasis, con el objeto de identificar las actividades que desarrollan para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su grado de satisfacción con las actividades que se realizan.
- Proponer un plan de bienestar laboral, de acuerdo con las necesidades actuales de los trabajadores y los recursos del Centro Educativo Internacional Oasis.

## 6 Justificación

Este trabajo de investigación es indispensable para el Centro Educativo Internacional Oasis, ya que no cuenta con un plan de bienestar laboral establecido que le permita incrementar el nivel de satisfacción laboral, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su grupo familiar, mediante actividades deportivas, recreativas, culturales y psicológicas.

Según (Chiavenato, 2000), los Incentivos o alicientes son "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las

contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. De acuerdo con esto para el centro educativo es muy importante desarrollar un plan de bienestar que le permita incentivar y/o motivar a los trabajadores a desarrollar sus actividades de manera eficiente y oportuna para el logro de la misión de la institución.

Chiavenato (2000) menciona que el equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivados a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Dentro de este concepto, la organización ofrece alicientes para inducir un retorno equivalente o mayor de contribuciones. Es necesario que los incentivos sean útiles a los participantes y, así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización para que ésta tenga solvencia.

Para identificar la percepción de los trabajadores del Centro Educativo y proponer un plan de bienestar adecuado, se recolectará información mediante encuestas, entrevistas y la observación, eso con el fin de analizar y determinar las variables que permitan motivar a los trabajadores.

## **7 Marco Teórico**

Para realizar la propuesta del plan de bienestar laboral para el Centro Educativo Internacional Oasis, se deben definir los componentes y conceptos que hacen parte del desarrollo del bienestar de los trabajadores de una organización. A partir de la administración de la gestión humana, y con la fundamentación técnica a partir de la identificación y definición de los conceptos, se realizará la construcción de un plan de bienestar, fundamentado que el talento humano como el activo más importante del Centro Educativo Internacional Oasis. A continuación, se presentan los componentes y conceptos del presente marco teórico, así:

## 7.1 Administración de la Gestión Humana

La administración de personal o de recursos humanos como estrategias y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal, incluye entre otras funciones, el análisis de puestos, planeación de necesidades y selección de candidatos, inducción y capacitación a los nuevos empleados, administración de sueldos y salarios, evaluaciones de desempeño, incentivos, comunicación, seguridad y salud de los empleados. Dessler (1991).

Para el desarrollo de estas funciones, las organizaciones por lo general hacen esta gestión desde una dependencia específica, sin embargo, cada jefe de la organización se convierte en un administrador de su personal a cargo. Cenzo y Robbins citado por Garcia, et. al, (2008) define la administración de recursos humanos como “La parte de la organización que trata la dimensión “humana”, y distingue dos funciones básicas, la primera, desarrollada por el área de recursos humanos que proporciona personal y apoyo a la organización, y la segunda, como una función que compete a todos los gerentes sin importar si forman parte del área de recursos humanos, ya que todos deben administrar eficazmente a los empleados”.

Según Chiavenato (2009), el propósito de la práctica de la gestión humana en cualquier tipo de organización es planear los talentos humanos requeridos, dotar el personal a la empresa, administrar los sueldos, manejar adecuadas relaciones laborales, capacitar y desarrollar el elemento humano y fomentar el desarrollo de una cultura organizacional.

La administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración (reclutamiento, selección y planeación de RH), organización (Diseño de puestos, análisis y descripción de puestos y evaluación de desempeño), retención (Remuneración, prestaciones, higiene / seguridad y relaciones sindicales), desarrollo (Capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional) y auditoria de personas (Banco de datos, controles y sistemas de información).

Analizando las definiciones anteriores se infiere que la Gestión Humana como una actividad estratégica que brinda soporte y apoyo a la alta dirección de una empresa, implementando programas, actividades, planes y políticas con el objetivo de tener personal motivado, capacitado y potencializado para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de los objetivos organizaciones.

## 7.2 Motivación

La motivación es un factor importante y determinante en las organizaciones ya que permite generar un impulso que mueve a las personas a realizar determinadas acciones. La motivación es la energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento. Para (Zuluaga, 2001) la motivación pasó a ser parte importante de la organización debido a que se comprobó que el ser humano necesita satisfacer sus necesidades, siendo la motivación uno de los principales impulsos que hacen que su comportamiento mejore.

Para (Chiavenato, 1999) el comportamiento humano es motivado y la motivación es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades. A partir de esta teoría se propone el ciclo motivacional, que es una de las aplicaciones de estas nuevas teorías humanas a la organización.

Figura 1. Etapas del ciclo motivacional que resultan en la satisfacción de una necesidad.



Fuente: Chiavenato, 1999

Este ciclo puede ser explicado como: el ser humano permanece en equilibrio psicológico hasta que un hecho rompe esta armonía y crea una necesidad, la cual crea una tensión que sustituye el estado de calma anterior. La tensión propicia un comportamiento o acción capaz de satisfacer esa nueva necesidad, si la necesidad se satisface, se regresa al estado de equilibrio inicial hasta que ocurra otro hecho que lo perturbe (Chiavenato, 1999).

Para Nelson y Campbell (2013), una buena forma de motivar a los empleados es satisfacer sus necesidades mediante un programa de incentivos y beneficios. Los empleados de S.C Jhonson, fabricantes de productos de limpieza, pueden usar un servicio de conserje para enviar paquetes por correo, mandar flores, comprar despensa e incluso llevar sus automóviles a cambio de aceite. Amgen, empresa de bio tecnología da a sus empleados tres semanas de vacaciones pagadas al año, así como 17 días feriados pagados, casi el doble que otras empresas. Por su parte en Netflix, sus empleados gozan de días de vacaciones ilimitados y nadie lleva registro de cuántos días los trabajadores están o no en la oficina. Cuando los empleados de la Miller Brewing Company necesitan un lugar para relajarse después del trabajo, pueden ir al Fred's Pub, un bar ubicado en las instalaciones de la empresa que sirve gratis 20 tipos diferentes de cerveza. (Green, 2020).

Por esta razón, consideramos que la motivación es una variable que se debe tener en cuenta para la estructuración de un plan de bienestar laboral dentro de una organización y llevar a los empleados a un estado óptimo y satisfaciendo sus necesidades con el fin de cumplir los objetivos y metas del Centro Educativo Internacional Oasis.

### 7.3 Calidad de Vida

La calidad de vida en las empresas es una de las variables que se contempla en el desarrollo del bienestar laboral, según Casas, et. Al, (2002) la calidad de vida en el trabajo es un concepto multidimensional relacionados con todos los aspectos del trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral.

Desde esta concepción la calidad de vida laboral es un proceso dinámico y continuo en el cual la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, en sus aspectos operativos con el fin de contribuir al más completo desarrollo del ser humano, en particular en el trabajo desempeñado en una organización.

De acuerdo con lo anterior, la calidad de vida laboral es un factor muy importante para tener en cuenta a la hora de realizar o promover un plan de bienestar en una organización ya que puede generar altos niveles de motivación para los trabajadores de una empresa y así generar un desempeño laboral exitoso.

Para Chiavenato (2000), la calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc. La calidad de vida en el trabajo abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

En este sentido se puede precisar que en el ambiente laboral se deben tener en cuenta algunos factores que determinan la calidad de vida en el trabajo, como lo sugiere Fernández (1996) así:

Tabla 1. Factores de la calidad de Vida en el trabajo

Orden	Factor	Variables Determinantes
1°	Competencia general	Apoyo socioemocional Orientación técnica Igualdad en el trato Administración a través del ejemplo
2°	Identificación con la empresa	Identidad con la tarea Identificación con la empresa Imagen corporativa
3°	Preocupación asistencial por los empleados	Asistencia a los empleados Asistencia familiar
4°	Oportunidad efectiva de participación	Creatividad Expresión personal Repercusión de las ideas aportadas
5°	Visión tiumanista de la empresa	Educación/toma de conciencia Orientación hacia las personas Responsabilidad comunitaria
6°	Equidad salarial	Salarios con equidad interna Salarios con equidad externa

Fuente: Fernández ,1996.

#### 7.4 Clima Laboral

La importancia del clima laboral es muy interesante dentro de una organización y así mismo dentro del plan de bienestar a proponer para la institución, ya que lo que se busca lograr es que todos los empleados se sientan satisfechos en sus necesidades y trabajen motivados.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen el clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Por su parte, Tagiuri y Litwin (1968), definen el clima laboral como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que experimentan los miembros de una organización, e influye en sus comportamientos.

Otros autores como Campbell (1970), lo definen como el conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede

ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. Y por su parte Dunnette, Lawler y Weik (1970), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización que se pueden deducir de la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Estos autores identificaron las siguientes dimensiones del clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre el cargo, sistema de recompensa, consideración, calor y apoyo.

Otros autores tienen una concepción similar sobre el clima laboral como Johnson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), quienes señalan que el clima de una organización provee efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades, puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructura organizacional, valores grupales y otros.

El clima laboral también es visto desde el aspecto organizacional, por ejemplo, Fincher (1983) y Nash (1983) definen el clima organizacional dentro del sistema gerencial, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, etc. Para Fincher, el clima organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener con relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos. Otros autores también lo relacionan con el ambiente interno como Brown y Moberg (1990) que manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Y Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Es interesante observar como autores como Water (citado por Dessler 1993) lo relacionan desde la perspectiva de los trabajadores y anuncia que el clima laboral son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Esta misma percepción la desarrollan Peiro y Prieto (1996),

quienes mencionan que es “una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”

Y finalmente para este tema Chiavenato (2009), menciona que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Además, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En conclusión con los conceptos de varios autores que se investigaron, el Clima laboral es un elemento relevante el cual debe hacer parte del plan de bienestar a proponer para el Centro Educativo Internacional Oasis, entendiendo la relevancia que tiene el ambiente laboral en todos los miembros de la institución educativa, ya que esta influye en el comportamiento y conducta de los trabajadores; el saber que sienten y que piensan, cuáles son sus necesidades, como esta su satisfacción, su productividad y rendimiento en el cargo que desempeñan. Se debe tratar de tener un clima laboral estable en la institución para que estos se sientan valorados, motivados, incentivados y así perduren en su trabajo; evitando la insatisfacción, las malas aptitudes y descuidos en el desarrollo de su labor la cual es muy importante.

### 7.5 Cultura Organizacional

La importancia de la Cultura Organizacional es vital para cualquier empresa y más para la institución educativa en la cual los valores y creencias son el fundamento de esta; es por eso que al tener y crear una cultura que influya en los trabajadores existirá un mejor ambiente laboral. La cultura organizacional está estrechamente ligada al clima laboral, por lo que se pueden ver algunas semejanzas en las definiciones. Por ejemplo, Selznick (1957)

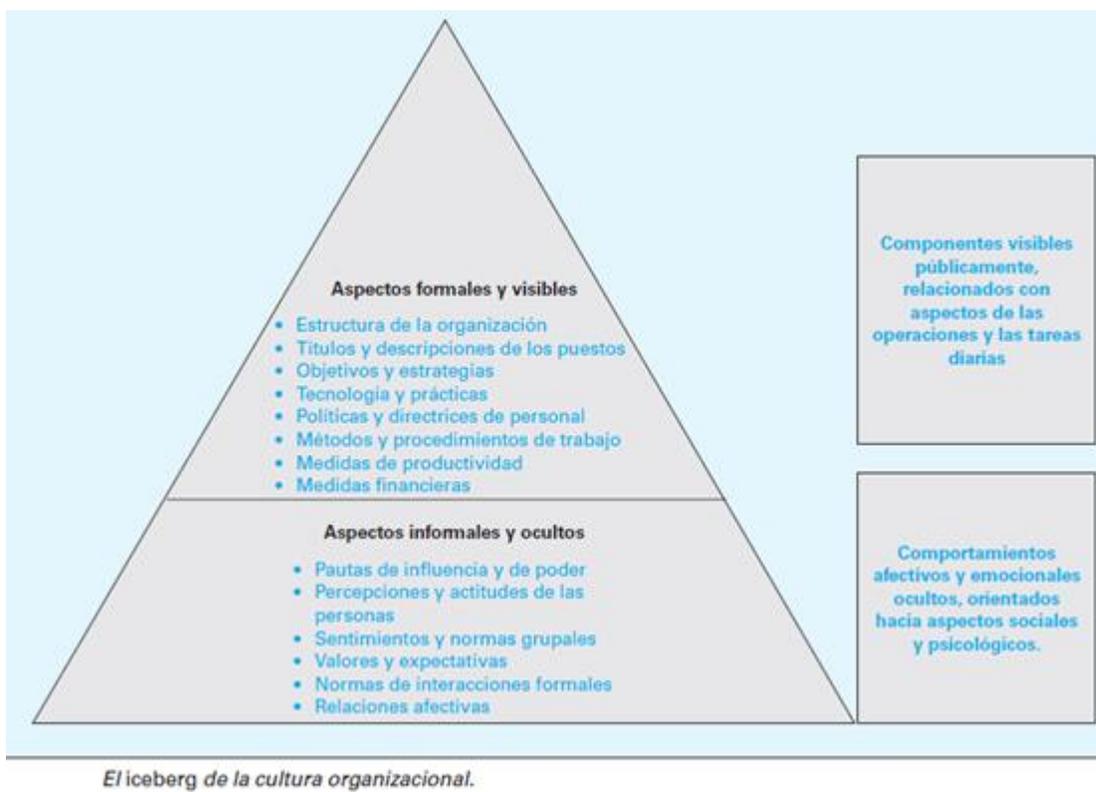
describe la cultura como la «personalidad propia» que posee cada organización y Robbins S. (1988), aclara “Si en una organización las subculturas son más fuertes que la cultura organizacional no abra una interpretación uniforme de lo que representa el comportamiento adecuado y el inadecuado”.

Chiavenato (1989), menciona que la Cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” y Dan Denison, (1990), lo relaciona con la forma de actuar de los individuos, cuando nadie los está mirando, es decir, que la cultura organizacional debe de ser tan propia del ser, que cada acción que se realice en la organización debe de ser un acto inconsciente pero coherente con la cultura organizacional definida en ella.

Otros autores como Granell (1997) desarrollan el concepto de cultura organizacional desde los valores, creencias, actitudes y conductas que comparten los integrantes de un grupo social de una empresa. Desde la misma perspectiva García y Dolan (1997) definen la cultura como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”

Uno de los autores que más hemos estudiado para el desarrollo de esta investigación, Chiavenato (2001), presenta el iceberg de la cultura organizacional que se tratará a continuación: En la parte superior del iceberg, se evidencian los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal; al final están los aspectos no visibles pero profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Figura 2. Iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato I. (2001)

La Cultura Organizacional y su importancia la vimos en cada uno de los significados de los autores citados es por eso que esta, juega un papel importante en el plan de bienestar que se quiere proponer para el Centro Educativo Internacional Oasis, ya que esta debe generar identidad y compromiso con los trabajadores de la institución educativa, que se identifiquen con los valores, creencias y principios de la misma como propios y los compartan, también promover el trabajo en equipo, buena comunicación, y así poder cumplir los objetivos de la institución que es lo que se quiere lograr.

### 7.6 Adaptación al cambio

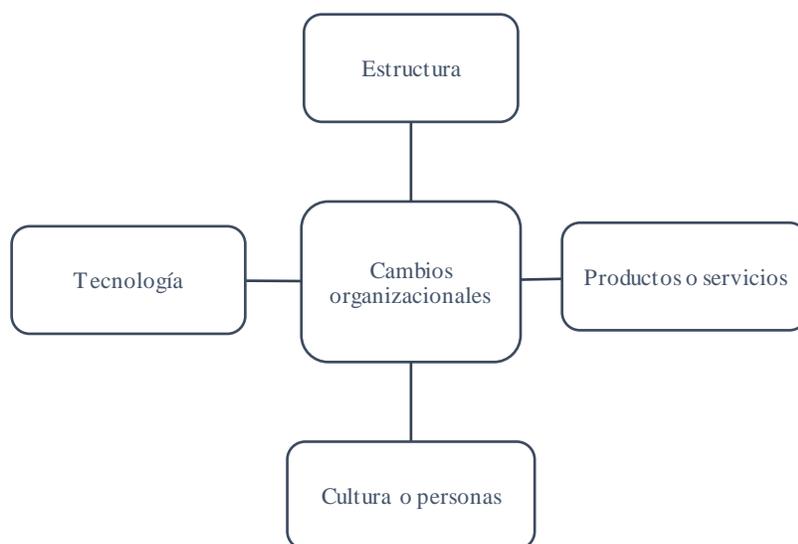
Una de las necesidades organizaciones, es estar permanentemente preparadas al cambio, debido a que pueden surgir imprevistos, innovaciones o variaciones, que hacen que de manera constante se deban hacer ajustes en el entorno laboral.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. (Chiavenato, 2000)

Como su nombre lo indica, las fuerzas exógenas, son externas a la organización y cambios del entorno. Un ejemplo muy claro de esta situación es la generada por el aislamiento preventivo obligatorio a causa del COVID 19, que trascendió a una cuarentena obligatoria, lo que originó la decisión del trabajo en casa. De otra parte, cuando se refiere a fuerzas endógenas, se trata de ajustes por decisiones o necesidades internas a la organización.

Al hacer referencia que el talento humano es el activo más importante de las organizaciones, también es importante pensar en ese talento humano como un elemento cambiante, que se ajusta a determinadas circunstancias, pero para hacer ese ajuste es importante hacer una planificación. Chiavenato (2000), menciona que es ideal que estos cambios en las organizaciones se realicen de manera planeada y que existen cuatro (4) tipos de cambios en las organizaciones, como se evidencia en la siguiente figura:

Figura 3. Cuatro tipos de cambios organizacional.



Fuente: Chiavenato, I. (2000)

Los cambios estructurales están relacionados con los cambios en la estructura organizacional, como los ajustes en las dependencias o en las definiciones para la organización interna. Los cambios tecnológicos son aquellos que hacen ajustes en la infraestructura tecnológica, uso de las TIC, entre otros. Los ajustes que se hacen para los resultados que entrega la organización son los cambios de productos o servicios y los cambios en las personas como sus expectativas, entorno, comportamientos, etc., son los cambios culturales.

Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse a los cambios, de manera organizada y anticipada, para que, al enfrentarse a situaciones externas, se pueda reaccionar de manera oportuna y sobrellevar la situación.

#### 7.7 Incentivos.

Los incentivos son reconocidos en las organizaciones también como estímulos, y se trata de una serie de acciones, actividades o programas que permiten a los trabajadores adquirir beneficios adicionales, por su labor. Las personas que trabajan en una organización no sólo esperan una remuneración económica por sus servicios, sino que también el tener reconocimientos adicionales se generan la motivación suficiente para el cumplimiento de los logros y las metas organizacionales. (Chiavenato, 2009).

Los incentivos son tan importantes para las organizaciones actuales que existen otras organizaciones que miden ese tipo de desarrollos, como es el caso de Great Place to Work, que se trata de un grupo de consultores que evalúan a las organizaciones para que se conviertan en los mejores lugares para trabajar. (Great place to work, 2020)

Los sistemas de incentivos en las organizaciones además de la motivación buscan reconocer el desempeño, en niveles de excelencia, es así como hacer la selección de los mejores empleados, a partir de un proceso de evaluación de desempeño, también genera motivación en el personal. El reconocimiento del desempeño de los trabajadores a través de beneficios, premios, en una organización, hace parte de los incentivos, los cuales pueden ser variables entre los trabajadores, ya que depende de sus contribuciones. (Chiavenato, 2000).

## 8 Marco Institucional

El Centro Educativo Internacional Oasis, C.E.I.O ofrece un servicio educativo de preescolar y básica primaria. Con Resolución 4046 y 3878 de diciembre 12 de 2002 y 2003. Tiene una antigüedad de 10 años en el sector; en su entorno lo rodean tres colegios más; está ubicado en la carrera 79D No. 15 – 04 Barrio Visión Colombia, cuenta con una capacidad de 122 estudiantes, y 20 empleados. Su metodología se enmarca en el constructivismo, según Piaget, en el juego y lúdica como estrategia de educación, para el desarrollo de las asignaturas de inglés, música, danzas, informática, religión y demás materias. (Universito de Barcelona, S.F.). Con lo anterior, el colegio busca mantener un buen acercamiento metodológico a la enseñanza, que preserve su buen nombre y favorezca el alcance de logros internos y un correcto progreso educativo de los estudiantes (Colegio Centro Educativo Internacional Oasis, 2017).

En la visión del Centro Educativo se encuentra: “Tener estudiantes y docentes con un alto sentido de pertenencia y compromiso con el plantel educativo, reconocidos a nivel sectorial y local como ciudadanos que contribuyen significativamente al desarrollo de la sociedad colombiana. Esto se consigue gracias a la formación con enfoque de “teístas bíblicos” en el cual son orientados nuestros estudiantes, la cual los capacita para vocaciones gubernamentales y de liderazgo, a la par que hace especial hincapié en la ética y moral fundamental para la armonía con las leyes del país, buscando así, que sean eje central del cambio y la transformación del entorno en donde viven” (Colegio Centro Educativo Internacional Oasis, 2017).

Misión: “La institución Centro Educativo Internacional Oasis (por sus siglas C.E.I.O), tiene como misión primordial orientar y acompañar al estudiante en una filosofía cristiana para alcanzar en él un desarrollo integral mediante la formación de principios, valores éticos y morales, fundamentados en la práctica de las creencias cristianas” (Centro Educativo Internacional Oasis, 2017).

1. La instrucción en el reconocimiento de una conciencia solidaria, que propicie ambientes en la construcción de conocimientos que propendan por la erradicación

- de la ignorancia, tomando como cimientos el hábito de la lectoescritura y la exploración de nuevos aprendizajes y saberes.
2. Potencializar el desarrollo humano en el área espiritual, rescatando los principios y valores en la comunidad, a fin de mejorar la calidad de vida social e integral.
  3. Fomentar hábitos en valores para la realización del SER integral, a fin de lograr personas con la capacidad de valorar al otro, y aportar a la sociedad mecanismos de bien.

Filosofía: La labor educativa en el C.E.I.O. es fomentar la construcción de Dios en el ser humano. Es decir, no el ser humano como ente solo, natural e individualista, sino reconociéndolo como un ser abierto a realidades espirituales, y en este sentido, poseedor de un carácter natural y espiritual propio (Centro Educativo Internacional Oasis, 2017). En un segundo plano hacen referencia a la forma como el ser humano se encuentra con su realidad; no es un ser que sólo se inserta en su estructura interior, sino que es capaz de abrirse a la problemática y situaciones de la sociedad.

Con estos criterios orientan todo el proceso educativo formando personas idóneas, comprometidas con los procesos sociales a partir de la aplicación de valores personales. Bajo principios teístas bíblicos. C.E.I.O. busca formar estudiantes dentro de los criterios de calidad y excelencia propuestos por el colegio (Centro Educativo Internacional Oasis, 2017).

Su metodología basada en el constructivismo, enseñan principios y valores tanto individuales como familiares; apoya al alumno y familia en todo momento; presenta maestros comprometidos y dedicados en su labor; ofrece clases extracurriculares de pintura, banda, apoyo en tareas, evento anual de reinado y desfile; tiene un canal de promoción las redes sociales.

La institución quiere brindar una política corporativa de calidad como parte fundamental y estrategia de su Proyecto Educativo Integral. El colegio se ha propuesto el objetivo de mantener una elevada calidad, tanto en la enseñanza que imparte con principios y valores cristiano, como en los diferentes servicios que ofrece; orienta sus actividades

hacia la satisfacción de las necesidades de los estudiantes, padres y maestros, apoyados por una administración eficiente de los recursos que garantice la sostenibilidad del colegio (Colegio Centro Educativo Internacional Oasis, 2017).

El Centro Educativo Internacional Oasis actualmente maneja una estructura jerárquica presidida por el gerente general Gustavo Páez, a bajo de la escala encontramos la rectora y en el siguiente renglón encontramos la coordinación académica, junto con el área administrativa, por último, los docentes y representantes de la asociación de padres de familia.

Figura 4. Organigrama Centro Educativo Internacional Oasis



Fuente: Elaboración propia.

## 9 Hipótesis

Según, Heinemann (2003), Las hipótesis son presunciones sobre una relación causal entre una variable dependiente que hay que explicar y por lo menos una variable explicativa independiente. Se formulan en forma de declaraciones << si entonces >> (si los padres hacen deporte con regularidad, entonces también los hijos tienen una participación deportiva elevada. Para que una hipótesis sea considerada en una explicación científica y pueda ser un punto de partida debe reunir los siguientes requisitos:

1. Susceptibilidad de comprobación: no se debe considerar ninguna variable que no pueda ser comprobada.
2. Hipótesis irreversibles y reversibles: en el primer caso la variable independiente ejerce influjo sobre la dependiente. Es importante aclarar cuál es el tipo de hipótesis, ya que de no ser así el peligro de confundir la causa y el efecto es grande.
3. Hipótesis coexistentes y consecutivas: en el primer tipo de hipótesis el efecto se produce directamente con ocasión de la aparición de la primera variable independiente. En el segundo, entre causa y efecto se da un mayor o menor lapso.

### Hipótesis Alterna

La formulación de Plan de Bienestar para el Centro Educativo Internacional Oasis, soportado en los conceptos de motivación del talento humano de Chiavenato (1999), puede generar las bases para implementar acciones de calidad de vida laboral y protección y servicios sociales dirigido a los trabajadores del Centro. Estas acciones le ayudan al centro educativo a mantener la productividad de sus trabajadores y a retener al talento humano. (Bohlander, Snell, Morris (2018).

Las actividades definidas en el plan de bienestar son producto de un diagnóstico de necesidades que están permeadas por la capacidad de los empleados, su motivación y su entorno, lo que se convierte es una posibilidad para el Centro Educativo Internacional Oasis para mantener empleados motivados y comprometidos para el logro de las metas propuestas.

### **Hipótesis Nula:**

Las actividades del plan de bienestar son producto de un diagnóstico de necesidades que están permeadas por la capacidad de los empleados, su motivación y su entorno, sin embargo, esto no le da la posibilidad al Centro Educativo Internacional Oasis para mantener empleados motivados y comprometidos para el logro de las metas propuestas.

## **10 Metodología general o de primer nivel**

### 10.1 Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

La investigación cualitativa está asociada a la cantidad o magnitud con la que ocurren los fenómenos sociales; además representa un conjunto de procesos de forma secuencial y probatoria. Cada etapa precede a la siguiente y no es posible “obviar”, “brincarse”, o “eludir” algunas de ellas, ya que el orden es riguroso. Parte de una idea que va acotando y una vez delimitada, formula preguntas de investigación y objetivos, luego revisa la literatura y construye un marco teórico. Con base en las preguntas de investigación se elaboran hipótesis y se determinan las variables, Martínez (2018).

Dentro del modelo de investigación cuantitativa, podemos encontrar métodos de investigación, como:

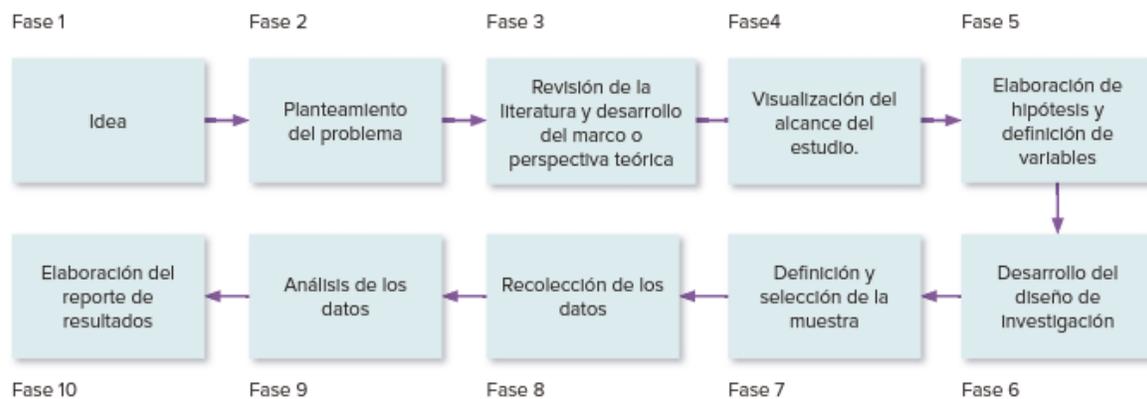
**Método Experimental:** según Martínez (2018), se fundamenta en el método científico y utiliza como proceso lógico la inducción, concede especial importancia a la observación del objeto de estudio y la manipulación de una o más variables independientes bajo condiciones rigurosamente controladas, con la finalidad de comprobar, demostrar, refutar o reproducir ciertos fenómenos, hechos o principios en forma natural o artificial y con base en los resultados obtenidos, formular las hipótesis que permiten establecer generalizaciones científicas las cuales pueden verificarse en los hechos concretos que se presentan en la realidad. Este enfoque destaca que los componentes básicos del experimento son la observación, el control y la medición. Además, trata de provocar algún cambio y controla, mide e interpreta sus resultados con la finalidad de obtener conocimientos sobre el tema que se investiga.

Método No Experimental: según Martínez, (2018), estos métodos se utilizan cuando no se contempla la manipulación de variables. Lo que se pretende es estudiar los fenómenos sociales tal como se presentan en la realidad, para después analizarlos, comprenderlos y explicarlos. No existen condiciones o estímulos provocados por el investigador a los cuales son expuestos los sujetos de estudio, que son observados tal cual se desenvuelven en el entorno social. Los métodos no experimentales se pueden clasificar en transversales y longitudinales.

El desarrollo de un plan de bienestar para el Centro Educativo Internacional Oasis, exige el desarrollo de una investigación que debe tener unas etapas definidas para identificar las necesidades, realizar un diagnóstico y presentar una propuesta de Plan de Bienestar. Este ordenamiento de actividades se soporta en la recolección de una información que debe ser medible y debe dar un resultado objetivo.

Los elementos que requieren el desarrollo de la investigación son características de un diseño con enfoque cuantitativo, el cual cumple con las siguientes fases:

Figura 5. Proceso cuantitativo



Fuente: Hernández (2018)

Una vez definido el tipo de enfoque de la investigación, y considerando que se busca formular un plan de bienestar para el Centro Educativo Internacional Oasis, a partir de la definición de unas características, que se soportan en unos perfiles específicos como el sociodemográfico, se evidencia que tiene un alcance descriptivo. Este alcance se

caracteriza por que, una vez seleccionadas las variables, se recolecta información sobre las mismas y se hace un análisis que fundamentarán la propuesta del Plan de Bienestar.

## 10.2 Definición de Variables

Las variables identificadas en la investigación han sido seleccionadas a partir de los componentes que hacen parte de un plan de bienestar. De acuerdo con lo anterior las variables identificadas están relacionadas con el levantamiento de la información sociodemográfica de los trabajadores del Centro Educativo Internacional Oasis, así como, de acuerdo con las capacidades del centro para proponer actividades en el marco de i) la protección y servicios sociales y ii) la calidad de vida laboral. Estas consideraciones se han tenido en cuenta a partir de lo dispuesto en el Decreto 1567 de 1998.

En protección y servicios sociales se consideran aquellas actividades que promueven la protección, la recreación y el aprendizaje y se enmarcan actividades deportivas, artísticas, prevención de la salud, educación. De otro lado en calidad de vida se desarrollan actividades de ambiente laboral, cambio organizacional y preparación para el retiro. (DAFP, 2018)

### **Información sociodemográfica:**

Nombre, cargo, sexo, rango de edad, estado civil, hijos, número de hijos, edades de los hijos, tiempo de servicio en el Centro Educativo Internacional Oasis. Estas se tratan de variables independientes.

### **Protección y servicios sociales:**

Actividades de recreación y deporte, actividades de entorno laboral saludable. Estas son variables dependientes.

### **Calidad de vida:**

Clima laboral, incentivos, actividades para pre pensionados. Se trata de variables dependientes.

### 10.3 Definición conceptual

La variable independiente es la que se considera como la supuesta causa del fenómeno observado, mientras que el efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente. Martínez, (2018).

Según Martínez, (2018), para una investigación de tipo cuantitativo y con una hipótesis estadística es necesario establecer las variables relacionadas con el tema que se investigará. Las variables son aspectos o dimensiones del fenómeno investigado que tienen como característica la capacidad de asumir distintos valores, por lo que pueden modificarse. Las variables son indispensables en toda investigación cuantitativa, para esto existen dos tipos básicos de variables:

**Variable Independiente:** Es el hecho que se presenta como antecedente, causa o condición que origina o afecta de forma determinada al fenómeno que se considera variable dependiente. Esta categoría es la que debe manipular el investigador con la finalidad de generar los cambios propuestos en lo que se observó del fenómeno bajo estudio.

**Variable Dependiente:** Es el factor que se presenta como consecuencia o afecto de la variable independiente. Se enuncia como el fenómeno que se percibe y que pretende ser modificado. Este tipo de categorías es predecible en tanto se manipula la variable independiente. Al observarlas y medirlas, el especialista puede determinar si su intervención generó o no los cambios previstos en la hipótesis.

En virtud de lo anterior se definen como variables independientes aquellas relacionadas con la información sociodemográfica, debido a que la información que arrojan estas variables son un hecho, para nuestro caso de las personas, como su edad, su estado civil, Número de hijos entre otras. Para el caso de las variables que hacen parte de protección de servicios sociales y calidad de vida, si son variables dependientes, ya que estas dependen de las condiciones de las dependientes. Es decir que los programas para pensionados estarán definidos por la edad y el tiempo de servicio de los trabajadores.

#### 10.4 Definición operacional

Para el estudio de las variables identificadas, se procederá a desarrollar una encuesta que será aplicada a los trabajadores del Centro Educativo internacional Oasis.

La variable calidad de vida laboral se operacionaliza al preguntar sobre el ambiente laboral que incluye trabajo en equipo, relaciones interpersonales, reconocimiento al equipo de trabajo, promoción y desarrollo de actividades, entre otras, las cuales se encuentran en una escala de Likert, así: malo, regular, bueno, excelente y sobresaliente.

En las variables de protección y servicios sociales se operacionalizan con las actividades en actividades recreativas, deportivas y entorno laboral saludable que los encuestados desean que el Centro Educativo implemente en el plan de bienestar laboral.

#### Información sociodemográfica

Tabla 2. Indicador Sexo.

<b>Denominación</b>	Sexo
<b>Tipo</b>	Independiente
<b>Naturaleza</b>	Cuantitativa
<b>Medición</b>	Nominal
<b>Indicador</b>	Definición del
<b>Unidad de medida</b>	No. De mujeres, No. De hombres

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Indicador Edad

<b>Denominación</b>	Edad
<b>Tipo</b>	Independiente
<b>Naturaleza</b>	Cuantitativa
<b>Medición</b>	De razón
<b>Indicador</b>	Fecha de nacimiento
<b>Unidad de medida</b>	Años, grupos de edad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Indicador estado civil

<b>Denominación</b>	Estado civil
<b>Tipo</b>	Independiente
<b>Naturaleza</b>	Cualitativa
<b>Medición</b>	Nominal
<b>Indicador</b>	Registro civil
<b>Unidad de medida</b>	No. De condiciones

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Indicador Cantidad de Hijos

<b>Denominación</b>	Hijos
<b>Tipo</b>	Independiente
<b>Naturaleza</b>	Cuantitativa
<b>Medición</b>	Intervalo
<b>Indicador</b>	Registro civil de nacimiento
<b>Unidad de medida</b>	Cantidad de hijos

Fuente elaboración propia

Tabla 6. Indicador tiempo de servicio.

<b>Denominación</b>	Tiempo de servicio
<b>Tipo</b>	Independiente
<b>Naturaleza</b>	Cuantitativa
<b>Medición</b>	Intervalo
<b>Indicador</b>	Contrato laboral
<b>Unidad de medida</b>	Años

Fuente: elaboración propia

### Protección y servicios sociales

Tabla 7. Indicador actividades de recreación y deporte.

<b>Denominación</b>	Actividades de recreación y deportes
<b>Tipo</b>	Dependiente
<b>Naturaleza</b>	Cuantitativa
<b>Medición</b>	Nominal
<b>Indicador</b>	Opciones de respuesta de actividades
<b>Unidad de medida</b>	Cantidad de actividades seleccionadas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Indicador actividades entorno laboral saludable

<b>Denominación</b>	Actividades entono laboral saludable
<b>Tipo</b>	Dependiente
<b>Naturaleza</b>	cuantitativa
<b>Medición</b>	Nominal
<b>Indicador</b>	Opciones de respuesta de actividades
<b>Unidad de medida</b>	Cantidad de actividades seleccionadas

Fuente: Elaboración Propia

### Calidad de vida

Tabla 9. Indicador Clima laboral.

<b>Denominación</b>	Clima laboral
<b>Tipo</b>	Dependiente
<b>Naturaleza</b>	Cualitativa
<b>Medición</b>	Ordinal
<b>Indicador</b>	Escala likert
<b>Unidad de medida</b>	Malo, regular, bueno, excelente, sobresaliente

Fuente: elaboración propia.

## 10.5 Población y Muestra

La encuesta será aplicada como censo, a la planta de personal del Centro Educativo internacional Oasis vinculada bajo contrato laboral, la cual está conformada por veinte (20) trabajadores en los roles de: Gerente, Rector, Administrador, Auxiliar Administrativo, secretaria, contador, psicólogo, orientador, y los docentes de diferentes áreas: inglés, educación física, español, matemáticas, educación cristiana, música, ciencias, sociales, ética y valores, comprensión lectora y escritura, catedra de paz, martes de prueba, servicios generales y el conserje.

La muestra corresponde al 100% de los trabajadores que tienen una antigüedad laboral con el Centro Educativo internacional Oasis entre 2 y 5 años.

## 11 Metodología particular o de segundo nivel

### 11.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para la recolección de la información, se está haciendo uso de una encuesta tipo censo (100%) a los trabajadores del Centro Internacional Oasis. Para lo cual se construyó la siguiente ficha:

Tabla 10. Ficha del instrumento de recolección de datos.

<b>Nombre del Instrumento</b>	Formato: Diagnóstico de necesidades de Bienestar del Centro Educativo Internacional Oasis
<b>Objetivos generales</b>	Recolectar la información de las necesidades de bienestar para los trabajadores del Colegio Internacional Oasis, como insumo para la construcción del Plan de bienestar del centro.
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener una herramienta de recolección de información para identificar la información sociodemográfica de los trabajadores.</li><li>• Conocer la percepción del ambiente laboral en el Centro Intemacional Oasis</li><li>• Identificar las actividades de bienestar que el trabajador quisiera que se implementaran en el Centro Internacional Oasis.</li></ul>

<b>Antecedentes</b>	<p>El Centro Internacional Oasis no cuenta con un Plan de bienestar para sus trabajadores, necesidad que se hizo más evidente por la pandemia declarada por la OMS por el COVID 19 en el año 2020.</p> <p>Debido a la necesidad de tener que realizar trabajo en casa por la declaratoria de emergencia y el aislamiento preventivo obligatorio en la ciudad de Bogotá, los trabajadores debieron realizar sus actividades en casa y se evidenció la importancia de realizar actividades de bienestar.</p>
<b>Universo</b>	<p>Trabajadores del Centro Internacional Oasis entre persona administrativo y docente. Le encuesta estará disponible desde el 14 de septiembre hasta el 6 de octubre.</p> <p>Son 20 trabajadores y la encuesta estará en la aplicación Forms de la plataforma Office 365.</p>
<b>Población objetivo y cobertura geográfica</b>	<p>Censo al 100% de trabajadores del Centro Educativo Internacional Oasis ubicados en la ciudad de Bogotá. Son 20 trabajadores entre administrativos y docentes.</p>
<b>Temas de la encuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sociodemográfica de los trabajadores</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Necesidades de bienestar</li> </ul>
<b>Uso de la temporalidad del instrumento</b>	<p>Recolección de la información en el 2020, para proponer un plan para dos años.</p>
<b>Indicadores y datos de la recolección</b>	<p>No. De actividades de bienestar seleccionadas por los trabajadores/No. de las actividades de bienestar propuestas en el formulario.</p> <p>Cantidad de encuestas realizadas / cantidad de trabajadores del centro Educativo Internacional Oasis.</p> <p>Recolección de datos para información sociodemográfica de los trabajadores a quienes va dirigido el plan de bienestar</p> <p>Resultado de la calificación del ambiente laboral (Escala de Likert</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 11.2 Medición de Variables

Las variables se midieron a través de un formato en Forms de Microsoft que se encuentra en el siguiente link:

[https://forms.microsoft.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delqzjp4Wa\\_g-9IsiXOjkTJgHtUODE3SFU1REVHUjM2QkYxQIVDODkwOUQzQy4u](https://forms.microsoft.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delqzjp4Wa_g-9IsiXOjkTJgHtUODE3SFU1REVHUjM2QkYxQIVDODkwOUQzQy4u)

Para el desarrollo de la investigación se seleccionaron y midieron las siguientes variables, género, edad, estado civil, número de hijos, uso de los servicios de la caja de

compensación, antigüedad, ambiente laboral, recreación y deportes, reconocimientos e incentivos, entorno laboral saludable y actividades para prepensionados. Las cuales fueron analizadas y se presentan en el análisis de resultados.

## 12 Análisis de resultados

### Análisis Descriptivo:

Figura 6. Resultados de Genero (Sexo)

#### 1. Sexo

[Más detalles](#)

 Hombre	7
 Mujer	13



Fuente: Formato diagnóstico de necesidades de Bienestar - Encuesta en Forms - Office 365

Figura 7. Resultados rango edad.

#### 2. Rango de edad

[Más detalles](#)

 <20	1
 20-29	1
 30-39	8
 40-49	7
 >=50	3



Fuente: Formato diagnóstico de necesidades de Bienestar - Encuesta en Forms - Office 365

Figura 8.- Resultados pregunta ¿Tiene hijos?

#### 4. Tiene hijos

[Más detalles](#)

● Si	11
● No	9



Fuente: Formato diagnóstico de necesidades de Bienestar - Encuesta en Forms - Office 365.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la encuesta presentada, se puede evidenciar que el 75% de la población se encuentra en un rango de edad entre 30 – 50 años, el 65% hace parte del género femenino, el 65% se encuentra en el estado civil de casados y el 55% tienen hijos.

Con esta información, es importante que el Centro Educativo implemente algunas actividades recreativas permitiendo a sus colaboradores compartir con su familia tiempo de calidad y diversión. Ahora bien, el 55% de estas personas tiene hijos por lo cual consideramos que sería de gran motivación para ellos que el Centro implemente o beneficie con actividades educativas (clases de refuerzo, cursos, diplomados, entre otros) o incentivos económicos en el pago de la matrícula para estos menores.

Por otro lado, el desarrollo de actividades en fechas especiales como día de la mujer, día del niño, día de la familia, generación de torneos deportivos, etc., también sirven como estímulo y motivación para los colaboradores.

Figura 9. Resultado uso de la caja de compensación.

6. Hace uso de los servicios de la Caja de Compensación Familiar CAFAM

[Más detalles](#)

● Si	16
● No	4



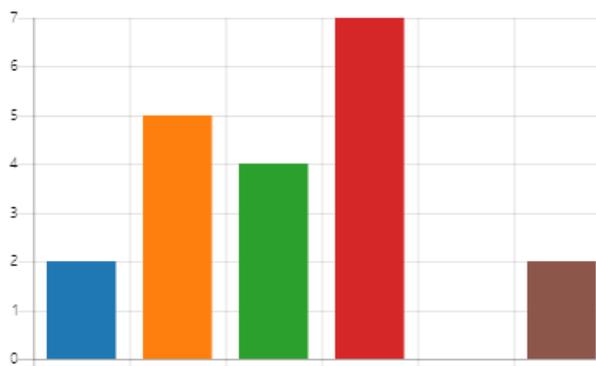
Fuente: Formato diagnóstico de necesidades de Bienestar - Encuesta en Forms - Office 365

Figura 10. Resultado tiempo de trabajo.

7. Tiempo de trabajo en el Centro Educativo Internacional Oasis

[Más detalles](#)

● 1 - 12 meses	2
● 1 - 3 años	5
● 3 - 5 años	4
● 5 - 8 años	7
● 8 - 10 años	0
● Más de 10 años	2



Fuente: Formato diagnóstico de necesidades de Bienestar - Encuesta en Forms - Office 365

La mayoría del equipo de trabajo en el Centro Educativo tiene una antigüedad entre 3 y 8 años, también, el 80% ha accedido a los servicios que presta la caja de compensación Familiar. En este sentido se evidencia que el Centro ha realizado esfuerzos para que sus colaboradores conozcan los servicios a los que tienen derecho a través de las diferentes entidades en las cuales se encuentran afiliados, en este caso a la caja de compensación familiar CAFAM.

De otro lado, el trabajo en entornos saludables también hace que las personas mejoren su motivación y sentido de pertenencia frente a la institución. Se recomienda que

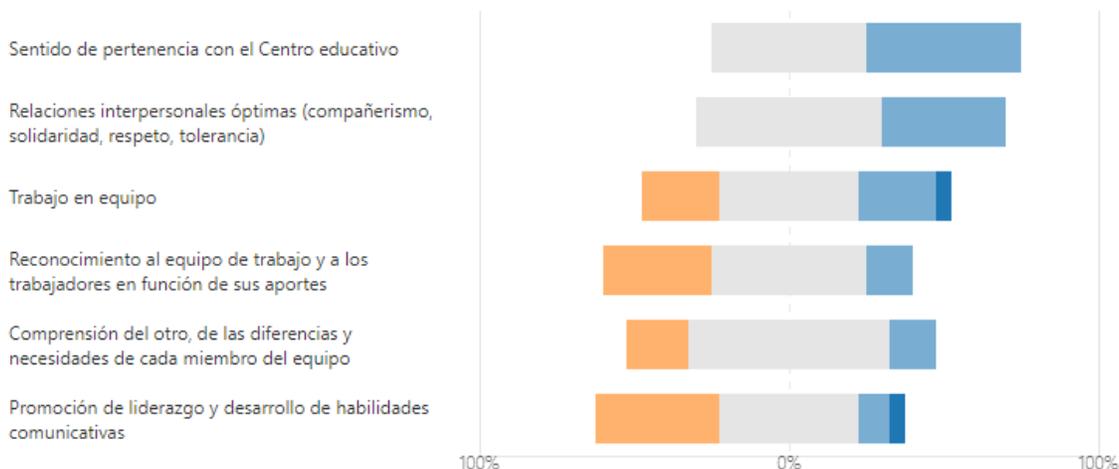
el Centro promueva actividades de prevención y promoción con asesoría de ARL. Además, realice acompañamiento o asesorías jurídicas para los prepensionados.

Figura 11. Resultado ambiente laboral.

## 8. Ambiente Laboral

[Más detalles](#)

■ Malo 
 ■ Regular 
 ■ Bueno 
 ■ Excelente 
 ■ Sobresaliente

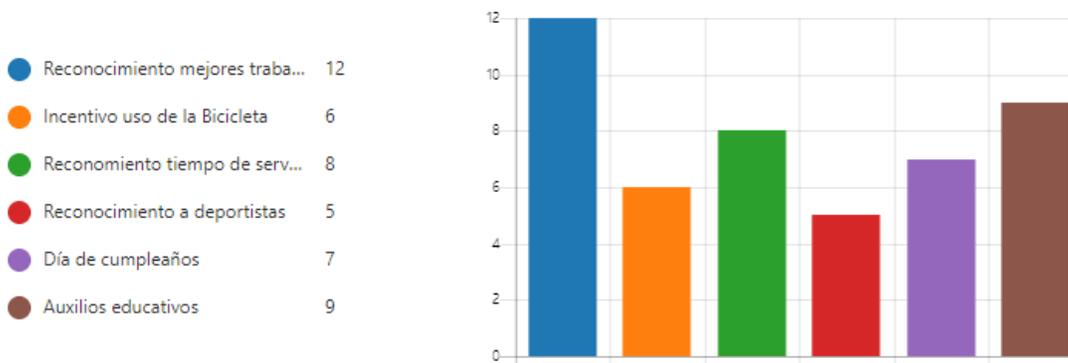


Fuente: Formato diagnóstico de necesidades de Bienestar - Encuesta en Forms - Office 365

Figura 12. Resultado reconocimiento e incentivos.

## 10. Reconocimientos e Incentivos

[Más detalles](#)



Fuente: Formato diagnóstico de necesidades de Bienestar - Encuesta en Forms - Office 365

La percepción de los colaboradores frente al ambiente laboral en el Centro Educativo en términos generales es buena, sin embargo, se deben aumentar esfuerzos para mejorar el trabajo en equipo y comunicación, como mencionamos en graficas anteriores realizar actividades extracurriculares y recreativas podría contribuir al desarrollo y mejoramiento de esta necesidad.

Por otra parte, se evidencia que el equipo de trabajo tiene un interés fuerte en que el Centro Educativo empiece a generar reconocimientos por las actividades desarrolladas y a los mejores trabajadores, también prevalece la necesidad de contar con actividades de liderazgo y otras que les permitan mejorar o desarrollar diferentes habilidades.

Se recomienda al Centro Educativo empezar a desarrollar o crear un plan de incentivos el cual se oriente a reconocer el trabajo individual y grupal de los colaboradores, vale mencionar que el reconocimiento no necesariamente debe ser monetario, también se pueden dar incentivos emocionales.

### Análisis de Correlación:

Se presentan las correlaciones de las variables que presentaron coeficiente de correlación con nivel alto, valores entre 0.5 y 1.

Tabla 11. Correlación No. 1 SPSS.

Correlaciones			
		Reconocimiento Trabajo Equipo	Comprensión del otro
Reconocimiento Trabajo Equipo	Correlación de Pearson	1	,600**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	20	20
Comprensión del otro	Correlación de Pearson	,600**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	20	20

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el resultado obtenido por el SPSS al relacionar las variables antes descritas, se puede evidenciar que el resultado es positivo y el grado de relación es mayor. De esta manera el reconocimiento del trabajo en equipo por parte del Centro Educativo es un factor motivante para que los empleados tengan un sentido de pertenencia y se entiendan el uno al otro de forma profesional.

Tabla 12. Correlación No. 2 SPSS.

Correlaciones			
		¿Su Sentido de Pertenencia Con el Colegio es?	Relaciones Interpersonales Óptimas
¿Su Sentido de Pertenencia Con el Colegio es?	Correlación de Pearson	1	,612**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	20	20
Relaciones Interpersonales Óptimas	Correlación de Pearson	,612**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	20	20

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

La correlación entre las variables: sentido de pertenencia de los empleados hacia el Centro Educativo y las relaciones interpersonales entre los empleados, arrojan resultados óptimos que nos permiten concluir que: al realizar actividades que nos permitan aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores, esto ayudará a mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados y generar un mejor bienestar laboral.

Tabla 13. Correlación No. 3 SPSS.

Correlaciones			
		Trabajo en Equipo	Reconocimiento Trabajo Equipo
Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson	1	,745**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Reconocimiento Trabajo Equipo	Correlación de Pearson	,745**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

La correlación entre las variables trabajo en equipo y reconocimiento del trabajo en equipo es más alta y nos permite concluir que: si el Centro Educativo realiza reconocimientos a los empleados por su trabajo en equipo, esto les permitirá aumentar el rendimiento laboral y generar un ambiente laboral deseable.

Tabla 14. Correlación No. 4 SPSS.

Correlaciones			
		Desarrollo de Habilidades	Comprensión del otro
Desarrollo de Habilidades	Correlación de Pearson	1	,710**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Comprensión del otro	Correlación de Pearson	,710**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

La correlación de las variables desarrollo de habilidades y comprensión del otro nos permite deducir que: si el Centro Educativo desarrolla las habilidades de los empleados por medio de actividades de integración, capacitación, trabajo en equipo, dialogo, permitirá que los empleados generen lazos de acercamiento y desarrollar valores institucionales.

### Análisis

En la gráfica No. 3 podemos observar que tenemos una correlación **media** entre las dos variables (Trabajo en equipo y Reconocimiento de trabajo en equipo) la cual corresponde a 0.745 y el valor de significancia o P-valor de la gráfica es igual a 0,0000, rango de (0.000 - 0.5) por esta Razón se **rechaza** la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, la cual corresponde a:

Las actividades definidas en el plan de bienestar son producto de un diagnóstico de necesidades que están permeadas por la capacidad de los empleados, su motivación y su entorno, lo que se convierte es una posibilidad para el Centro Educativo Internacional Oasis para mantener empleados motivados y comprometidos para el logro de las metas propuestas.

### 13 Propuesta de intervención. Plan de Bienestar laboral para el Centro Educativo Internacional Oasis.

Propuesta de un plan de bienestar laboral, de acuerdo con las necesidades actuales de los trabajadores y los recursos del Centro Educativo Internacional Oasis. Enfocada también a los resultados dados por la encuesta realizada.

#### Objetivo:

Proponer un plan de bienestar laboral y así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados del Centro Educativo Internacional Oasis; para generar espacios de esparcimiento, integración familiar y conocimiento, a través de programas que ayuden al desarrollo integral de cada persona y su núcleo familiar y que coadyuve al mejoramiento del entorno laboral.

#### Objetivos específicos:

- Incentivar el liderazgo, la creatividad, la felicidad, la reducción de estrés y mejorar las relaciones laborales.

- Ayudar al mejoramiento de la calidad de vida, atendiendo las necesidades de los empleados en cuanto a salud, deporte, recreación, educación y vivienda, de ellos y su núcleo familiar.
- Favorecer el ambiente laboral, a través de la gestión de actividades de bienestar que les permita a los trabajadores del Centro Internacional Oasis compartir y sugerir acciones para dar respuesta a sus necesidades de motivación, que contribuya al mejoramiento de la productividad laboral.

### **Población objeto:**

Los empleados del Centro Educativo y su familia (el cónyuge, los padres del empleado y los hijos menores de 17 años).

#### 13.1 Áreas y Programas del Plan de bienestar para los trabajadores del Centro Educativo Internacional Oasis

##### **I. Protección y servicios sociales**

###### **a. Seguridad social integral**

Se entiende como seguridad social integral el conjunto de instituciones, normas y procedimientos que pueden tener acceso las personas, con el fin de garantizar una mejor calidad de vida mediante planes y programas que ayuden al bienestar de cada persona.

Se propone al Centro Educativo Internacional Oasis con el objetivo de motivar a sus empleados, para la compra de vivienda propia, ofreciendo información acerca de los programas de oferta de vivienda, tramites de crédito, el subsidio que ofrece la Caja de compensación familiar, el Fondo nacional del ahorro y otras entidades.

Lo anterior se propone, teniendo en cuenta que, de acuerdo con los resultados del diagnóstico, realizado a través de la encuesta de necesidades de bienestar, se evidencio que la mayoría de los trabajadores son casados y tienen hijos, y que esto fundamenta la propuesta de gestionar acciones y motivar a los empleados para la adquisición de vivienda propia.

### **b. Promoción y prevención de la salud**

Se entiende que son todas aquellas acciones y procedimientos orientados a que las personas y sus familias mejoren sus condiciones de vida y disfruten de una vida saludable para mantenerse sanos y vivir muchos años más.

Realizar actividades que permitan a los empleados del Centro Educativo, mejorar la calidad de su salud física y mental; como: campañas de salud visual, oral, cardiovascular, de prevención de enfermedades (mayor resultado según la encuesta), información de servicios complementarios de la salud; todo esto con la ayuda de la EPS y la ARL, a la cual están afiliados los trabajadores (Compensar y Porvenir)

### **c. Artístico y cultural**

Son actividades que promueven el crecimiento personal de las personas; brindando espacios para la cultura, la recreación y la integración. Según Moreno (2010) comparten las siguientes características: las actividades artísticas y culturales actúan como mediadoras, es decir, el objetivo fundamental no es que las personas que participan aprendan arte, sino que la actividad es una herramienta educativa que permite a los educadores incidir en otros objetivos, encaminados mayoritariamente a fomentar la autonomía de las personas y a promover procesos de inclusión social. (p.2)

Se propone realizar una semana cultural donde los empleados del Centro Educativo puedan hacer obras de teatro, concurso de talentos, cine, talleres artísticos y el incentivar a unirse al club de lectura.

### **d. Actividades deportivas y recreativas**

Las actividades deportivas y recreativas son aquellas que ayudan a mejorar la salud física y emocional de las personas y a que su calidad de vida mejore. Según Aldo Pérez Sánchez (1997), es el conjunto de actividades físico –recreativo –deportivo a las cuales el hombre se dedica voluntariamente en su tiempo libre, para el descanso activo, la diversión y el desarrollo individual.

El propósito es realizar actividades deportivas y recreativas para todos los empleados del Centro Educativo y así promover la integración, la tolerancia, la sana competencia, el respeto, el compromiso y la participación de todos.

En las actividades deportivas se desea mejorar el estado físico de los empleados con juegos deportivos de integración, torneo de bolos, torneo de tenis de mesa, alianza con gimnasio.

En las actividades recreativas están la celebración de fechas especiales como, el día de cumpleaños, el día del maestro, el día de la madre, el día del padre, día de la mujer y el del hombre, celebración de amor y amistad, día del niño, día de la familia, navidad, vacaciones recreativas (Día en la Caja de compensación Familiar Cafam).

## **II. Calidad de vida laboral**

- **Medición de Clima organizacional**

La finalidad es mejorar el clima Organizacional, a través de acciones que permitan consolidar la comunicación organizacional, las relaciones laborales, las habilidades blandas y de liderazgo. Según Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Se propone desarrollar actividades para los empleados del Centro Educativo, talleres en comunicación asertiva y liderazgo, así como también realizar una encuesta para medir el clima en el centro y hacer una línea base, para medir su mejoramiento en los siguientes años.

- **Programa prepensionados**

El programa tiene como finalidad preparar a los empleados que estén próximos a pensionarse y así facilitar su adaptación a un cambio de vida, fomentar la ocupación del tiempo libre, la importancia de cuidar su salud y alimentación; también se les dará la información legal para iniciar el proceso de pensión.

Se propone desarrollar actividades para los empleados del Centro Educativo, seminarios sobre pensión.

- **Fortalecimiento de Trabajo en equipo**

Es una labor que se lleva a cabo a través de un grupo de personas que tiene un objetivo en común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual. "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". (Fainstein 2000).

El motivo es contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los empleados, desarrollando actividades encaminadas a fortalecer el trabajo en equipo.

Se propone desarrollar actividades para los empleados del Centro Educativo, talleres y capacitaciones de trabajo en equipo y resolución de conflictos. Esta propuesta es resultado de la encuesta que evidenció un nivel de trabajo en equipo bueno, pero no lo suficiente para alcanzar todos los objetivos propuestos por el colegio.

### **Reconocimientos e incentivos**

Es un estímulo que se otorga a una o varias personas, para aumentar su motivación y productividad. Según Chiavenato (2002) habla del programa de incentivos que se establece en una organización, en función de dirigir el comportamiento de los empleados.

El objetivo es reconocer a los mejores empleados del centro educativo por su trabajo, tiempo de servicio, metas y así incrementar su satisfacción, ayudando al colegio a cumplir con los objetivos institucionales.

Los incentivos serán en educación (becas, auxilios educativos), promoción en el uso de la bicicleta como medio de transporte, cada 30 días (se les otorgara media jornada), al mejor empleado una bonificación (\$), por tiempo de servicio, unas vacaciones (dos noches, tres días, todo incluido para dos personas), metas cumplidas aumento del salario. Dar el día de su cumpleaños remunerado.

- **Salario emocional:**

Significa complementar una remuneración emocional a la remuneración monetaria de un empleado, que represente más para él que el dinero; se pueden convertir en formación profesional, tiempo libre, vacaciones, crecimiento personal.

Como parte de las acciones que se propone realizar para los empleados del centro educativo, es desarrollar horarios flexibles para los empleados del área administrativa, así como el teletrabajo, después de un análisis de cargos y verificación de que estos sean teletrabajables. Adicionalmente se propone como salario emocional la semana de receso escolar para todos los empleados del centro y la posibilidad de jornadas comprimidas para días especiales o con dificultades de movilidad como el día sin carro, partidos de Colombia, día de velitas, etc.

### **Seguimiento y evaluación**

Se realizará de manera periódica el seguimiento y evaluación de las actividades del programa de bienestar a través de la aplicación de encuestas de satisfacción y adicionalmente se van a crear unos indicadores de gestión que midan la eficacia de las actividades y el cumplimiento del plan de bienestar.

Se propone inicialmente indicadores de eficacia como:

- No. de actividades ejecutadas/No. De actividades programadas

De cobertura como:

- No. De trabajadores participantes/ No. de trabajadores inscritos o convocados a las actividades.

### Cronograma

Tabla 15. Cronograma Plan de bienestar.

Áreas de Intervención	Programas	Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Protección y servicios sociales	Seguridad Social Integral	Gestión de asesorías para la adquisición de vivienda													
	Promoción y prevención de la salud	Campañas de salud visual													
		Campañas de salud oral													
		Campañas de salud cardiovascular													
		Campañas de prevención de enfermedades													
		Información de servicios complementarios de salud													
	Artístico y cultural	Semana cultural: -Obras de teatro -Concursos de talento -Cine -Talleres artísticos													
		Club de lectura													
	Actividades deportivas y recreativas	Juegos deportivos de integración													
		Torneo de bolos													
		Torneo de tenis de mesa													
		Alianza con Gimnasio.													
		Celebración de fechas especiales (Cumpleaños, el día del maestro, el													

Áreas de Intervención	Programas	Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
		día de la madre, el día del padre, día de la mujer y el del hombre, celebración de amor y amistad, día del niño),,: Día de la familia Navidad Vacaciones recreativas													
		Medición del clima organizacional	Encuesta de clima laboral												
			Talleres en comunicación asertiva												
			Talleres en liderazgo												
Calidad de Vida Laboral	Programa de prepesionados	Talleres del manejo del tiempo													
		Cuidado de la salud y la alimentación													
		Información de interés para el proceso de la pensión													
Fortalecimiento de Trabajo en equipo	Taller de trabajo en equipo														
	Taller de resolución de conflictos														
Reconocimientos e incentivos	Becas y auxilios educativos														
	Uso de la bicicleta														
	Mejor empleado del año														
	Día del cumpleaños														

Áreas de Intervención	Programas	Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Salario emocional	Horarios flexibles												
		Teletrabajo												
		Semana de receso												
		Jornadas comprimidas												

## 14 Conclusiones y discusión

La formulación e implementación de un plan de Bienestar en el Centro Educativo internacional Oasis, busca establecer unas acciones de mejora para los trabajadores permitiendo generar espacios de mejora en la vida laboral y a su vez afianzando el sentido de pertenencia de los trabajadores, la motivación y la cultura organizacional. Además, el desarrollo de actividades extracurriculares y capacitación fortalecen los vínculos laborales entre el equipo de trabajo.

El ambiente laboral es un factor determinante en el desarrollo de actividades por parte de un equipo de trabajo, en este caso se evidencia la necesidad de continuar desarrollando actividades que permitan mejorar el trabajo en equipo, desarrollo de otras habilidades y sobre todo la creación un sistema de estímulos y compensación para los trabajadores, acorde a lo manifestado en la cuesta.

El plan de bienestar propuesto para el Centro Educativo Internacional Oasis se fundamenta en las teorías de Chiavenato (2007), quien menciona que en la era de la competitividad, el salario no es suficiente para mantener a un talento humano motivado, razón por la cual es necesario que las organizaciones hagan un replanteamiento para poder tener un talento humano proactivo y emprendedor.

Diversos autores en recursos humanos exaltan la importancia de que las organizaciones se interesen por su personal no solo desde el aspecto laboral, sino lo personal en aras de lograr mejores rendimientos laborales. Por ejemplo,

“Frederick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío, que sirvan para satisfacer las necesidades “de nivel superior” del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Según Herzberg, dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel inferior” por cuestiones como un mayor salario

y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha.”  
(Dessler, G. p, 334, 2015).

Desde este punto de vista, la motivación es una de las variables esenciales, entre las que se resalta el reconocimiento, lo que está íntimamente ligado al ser humano, por lo que, en el Plan para el centro educativo, se plantean acciones como el reconocimiento a los mejores empleados.

Se espera que la implementación del plan de bienestar en el centro educativo tenga un impacto positivo para el mejoramiento del clima laboral y para los resultados y el cumplimiento de las metas institucionales. Por lo tanto, esta propuesta de plan no solo puede ser una herramienta de planeación, sino que además puede traer consigo importantes resultados en la gestión.

## 15 Referencias

Casas, J., Repullo, J. R. Lorenzo, y Cañas J.J (2002) Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales, Revista de Administración.

Chiavenato, I. (1999): Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ta edición McGraw Hill, Colombia.

Chiavenato, I. (2007), Administración de Recursos Humanos, 8va edición McGraw Hill, México.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://www.ebooks724.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5205>

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Recuperado de: [https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato\\_I\\_2006\\_Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_7a\\_ed\\_M%C3%A9xico\\_McGraw\\_Hill\\_pp\\_298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I_2006_Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n_7a_ed_M%C3%A9xico_McGraw_Hill_pp_298)

Chruden, H. y Sherman, A. (1999). Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

Davis, K. (1997). Comportamiento Humano en el Trabajo. México McGraw Hill.

DAFP (2018). Guía de estímulos para los servidores públicos.

Del Carpio A. (s.f.). Las variables en la investigación. Recuperado de: [http://www.urp.edu.pe/pdf/clase\\_variablesdeinvestigacion.pdf](http://www.urp.edu.pe/pdf/clase_variablesdeinvestigacion.pdf)

Dessler, G. (2001). Administración de personal. 8va edición. Pearson Educación, México.

- Durán, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile
- Fernández, A (1999). Concepto de Clima Organizacional. Disponible en: <http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm> [2003, 15 de octubre].
- Función Pública (2018). Guía de estímulos de los servidores públicos.
- García, M., et al (2008). Perspectivas teóricas. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=ZUnzDwAAQBAJ&pg=PA123&dq=GESTION+HUMANA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjH1tW\\_1cHrAhUJjlkKHVqAApwQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=GESTION%20HUMANA&f=false](https://books.google.com.co/books?id=ZUnzDwAAQBAJ&pg=PA123&dq=GESTION+HUMANA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjH1tW_1cHrAhUJjlkKHVqAApwQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=GESTION%20HUMANA&f=false)
- Greene, A. (2020) "9 Companies with the Best Perks", Woman's Day (26 de abril del 2010). Recuperado de: <http://www.womansday.com/Articles/Lifestyle/9-Companies-with-the-Best-Perks.html>.
- Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. Pearson Educación. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3603>
- Heinemann – Klaus (2003), Introducción a la metodología de la investigación empírica, Editorial Paidotribo, Barcelona.
- Hernández (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, Cualitativa y Mixta.
- Hodge, B.J.; Anthony, W.P. & Gales, L. M.: Teoría de la organización. Prentice-Hall. Madrid. 2005. 6.ª ed. Capítulo 6, «Cultura organizativa».
- L., D., Campbell, J. (2013). CORG: Comportamiento Organizacional. (3a. ed.) Cengage. Tomado de <http://www.ebooks724.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=1292>
- Martínez, R.H. (2018), Metodología de la investigación, México, Cengage learning

Nelson, D.L, Campbell, J.(2013), Comportamiento Organizacional, 3ª edición, México, Cengage

Patlán, P.J. (2012), Proyecto de investigación IN304212. Calidad de vida en el trabajo y salud ocupacional en trabajadores de organizaciones mexicanas, México, PAPIIT-UNAM

Robbins, S.P.: Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 2004. (10ª Edición)

Schein, E.: La cultura empresarial y el liderazgo. Ed. Plaza & Janés. Barcelona. 1988.

W., R. , M., J., M., S. (2017). Comportamiento organizacional. (12a. ed.) Cengage. Tomado de <http://www.ebooks724.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3730>

Vélaz, I.: «Clima y cultura empresarial». Cuadernos Empresa y Humanismo. n° 77. 1999.cGraw-Hill. Colombia. 5ª ed., pág. 636

Zuluaga, R.A. (2001). Creación y consolidación de empresas, Teoría practica y aplicación, 1ª edición, p 734. Bogotá. Eco ediciones.

### **Fuentes Electrónicas**

<https://www.climalaboral.com.es/informacion/>

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion>