



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CISS COMO ESTRATEGIA PARA MEDIR E INTERVENIR EL BIENESTAR Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE UNA ORGANIZACIÓN

Paola Andrea Abella Rodríguez

Maestría en Gestión del Talento Humano

Universidad Santo Tomás

Nota del Autor

Paola Andrea Abella Rodríguez, Facultad de Administración, Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia.

El presente proyecto de consultoría empresarial en Gestión del Talento Humano, expresado en la misión y en el marco de las funciones sustantivas de la USTA es un proceso de orden social y empresarial, donde los estudiantes mediante la investigación aplicada dan respuesta a problemáticas en las organizaciones en temáticas relacionadas a la Gestión del Talento Humano y alinean una propuesta de mejoramiento que beneficie al sector productivo.

Cualquier mensaje con respecto a este trabajo de grado debe ser enviado al correo:

paolaabella@usantotomas.edu.co

PROYECTO FINAL DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CISS COMO ESTRATEGIA PARA MEDIR E INTERVENIR EL BIENESTAR Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE UNA ORGANIZACIÓN

Autora

Paola Andrea Abella Rodríguez

Tutor

Cesar Nieto Licht

PH.D (Cum Laude) en Ciencias Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija.

MBA Universidad Wollongong.

Especialista en Gerencia de Recursos Humanos Universidad de los Andes

Ingeniero Industrial – Universidad de América

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Gestión de Talento Humano

Bogotá - Colombia

2021



AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a mis profesores, profesionales con amplia trayectoria y conocimiento orientador frente al proceso de formación, en especial a mi profesor, exjefe y director de tesis quien motivó en gran parte el desarrollo de este proyecto.

A mi familia, colegas, amigos y novio por su inspiración, confrontación y aportes frente a este proceso formativo.

A la vida, por permitirme superar adversidades personales durante el desarrollo de esta maestría para poder llenarme de aprendizajes y afrontar con resiliencia cada paso.

INDICE DE CONTENIDO

Tema	Página
Notas del autor	<u>1</u>
Agradecimientos	<u>3</u>
Índice de contenido	<u>4-5</u>
Índice de tablas y figuras	<u>6-7</u>
Resumen	<u>8-9</u>
Abstract	<u>9</u>
Introducción.....	<u>10</u>
Problemática.....	<u>14</u>
Planteamiento del problema.....	<u>14</u>
Descripción del problema.....	<u>15</u>
Formulación del problema – Pregunta de investigación.....	<u>16</u>
Objetivos de la consultoría.....	<u>16</u>
Objetivo general.....	<u>16</u>
Objetivos específicos	<u>16-17</u>
Justificación.....	<u>17</u>
Marco Teórico.....	<u>18</u>
Antecedentes.....	<u>28</u>
Conceptos.....	<u>30</u>
Normatividad.....	<u>35</u>
Marco metodológico.....	<u>37</u>
Enfoque.....	<u>37</u>
Tipo o alcance de la investigación.....	<u>38</u>

Tema	Página
Instrumento(s) de recolección de información.....	<u>39</u>
Tipo de análisis.....	<u>45</u>
Resultados.....	<u>45</u>
Presentación de resultados.....	<u>46</u>
Discusión de Resultados.....	<u>54</u>
Conclusiones.....	<u>55</u>
Recomendaciones.....	<u>55</u>
Bibliografía.....	<u>66</u>

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tema	Página
Gráfica 1. Bienestar Institucional de la IES evaluada.....	19
Tabla 1. Clasificación de las necesidades a escala humana Max-neef, M (1993)	21-22
Gráfica 2. Dimensiones Del Desarrollo Humano Según La ONU (2015).....	23
Gráfica 3. Diagrama de Marc Winn – Modelo Ikigai.....	25
Gráfica 4. Modelo PERMA – Seligman.....	26
Gráfica 5. Modelo Felicidad Organizacional Fernández.....	28
Gráfica 6. Referentes en la construcción del Modelo CISS.....	31
Gráfica 7. Modelo de Auto Determinantes del Ser – CISS.....	32
Tabla 2. Definición de Auto Determinantes del Ser - Modelo CISS.....	33-34-35
Gráfica 8. Enfoque metodológico.....	38
Tabla 3. Ítems del auto determinante de Conocimiento - Modelo CISS.....	39-40
Tabla 4. Ítems del auto determinante de Identidad - Modelo CISS.....	41-42
Tabla 5. Ítems del auto determinante de Salud- Modelo CISS.....	42-43
Tabla 6. Ítems del auto determinante Sociocultural- Modelo CISS.....	43-44-45
Tabla 7. Comparación de la población - distribución de la muestra.....	46
Tabla 8. Resultados generales por auto determinantes - Modelo CISS.....	47
Gráfica 9. Resultados generales por auto determinantes del ser - Modelo CISS..	48
Tabla 9. Semáforo de intervención – Modelo CISS.....	49

Tema	Página
Gráfica 10. Resultados por grupos poblacionales de los auto determinantes del ser - Modelo CISS.....	<u>49</u>
Gráfica 11. Numero de trabajadores distribuidos por generación y sexo.....	<u>51</u>
Gráfica 12. Porcentaje de la población por generación.....	<u>52</u>
Tabla 10. Numero de trabajadores distribuidos por generación y sexo.....	<u>53</u>
Gráfica 13. Distribución de la población por género.....	<u>53</u>
Tabla 11. Niveles de riesgo individual en trabajadores.....	<u>57</u>
Tabla 12. Recomendaciones por niveles de riesgo.....	<u>58</u>
Gráfica 14. Cronograma de implementación Teletrabajo	<u>61</u>



RESUMEN

La siguiente propuesta de consultoría obedece a un ejercicio académico de la Maestría en Gestión de Talento Humano de la Universidad Santo Tomás. Los cambios actuales del entorno social, generacional, económico, de salud pública, de avances tecnológicos, de igualdad de género, entre otros, han llevado a las organizaciones y por supuesto a organización a la que se aplica el presente ejercicio de consultoría a acelerar los cambios que se tenían contemplados para un futuro cercano.

Ante estos cambios espontáneos, las organizaciones tienen dos opciones: adaptarse a los nuevos contextos garantizando la prestación de sus servicios o estancarse en los mismos procesos que ya tienen, en la manera tradicional de gestionar a las personas y seguir operando sin contemplar los entornos cambiantes. Frente a las contingencias desatadas por la pandemia frente al COVID-19 es pertinente para la organización en estudio la consideración de entornos VUCA (por sus siglas en inglés: Volatilidad, incertidumbre (I), Complejidad y Ambigüedad) para revisar cómo impacta esta pandemia el bienestar y calidad de vida de los trabajadores de una organización.

Esta consultoría incluye el diseño e implementación del modelo de Auto determinantes del ser CISS, como estrategia para medir e intervenir el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, así mismo, también incluye la elaboración de un instrumento de medición desarrollado a partir de dicho modelo, la interpretación de los datos y las respectivas propuestas como medidas de intervención orientadas a generar mejoras en la calidad de vida de los colaboradores de esta organización.

Palabras clave: Calidad de vida, Bienestar, Auto determinante, Entorno VUCA, Pandemia.



ABSTRACT

The following consulting proposal is due to an academic exercise of the Master's Degree in Human Talent Management at the Santo Tomás University. The current changes in the social, generational, economic, public health, technological advances, gender equality, among others, have led the organizations and of course the organization to which this consulting exercise is applied to accelerate the changes that were contemplated for the near future.

Faced with these spontaneous changes, companies have two options: adapt to new contexts ensuring the provision of their services or stagnate in the same processes they already have, in the traditional way of managing people and continue operating without considering changing environments. Faced with the contingencies unleashed by the COVID-19 pandemic, it is pertinent for the organization under study to consider VUCA environments (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) to review how this pandemic impacts the well-being and quality of life of the workers of a company.

This consultancy includes the design and implementation of the Self-determining model (CISS), as a strategy to measure and intervene the well-being and quality of life of workers, likewise, it also includes the development of a measurement instrument developed from said model, the interpretation of the data and the respective proposals as intervention measures aimed at generating improvements in the quality of life of the collaborators of this company.

Key words: Quality of life, wellness, component, VUCA environments, pandemic.



1. INTRODUCCIÓN

Uno de los intereses que más inquietan a las áreas de Talento Humano de las organizaciones, es procurar la mejora del bienestar y la calidad de vida de los trabajadores durante el periodo que trabajen para dicha organización. Las prácticas alrededor del bienestar laboral, inicialmente, se centraron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; posteriormente, en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo o a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementaran los ingresos y condiciones sociales del trabajador; después, al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejoraran de manejar integral la calidad de vida laboral (Barley y Kunda, 1992).

Esta perspectiva sirvió de base para empezar a incorporar estrategias que impacten la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores, sin embargo para lograr un adecuado impacto en la organizaciones se requiere de un alto compromiso por parte de los directivos, así como apertura al cambio y la participación activa de todos los niveles organizacionales: operativos, tácticos y estratégicos.

Los seres humanos, sin importar el rol que tengan en la sociedad, en la familia o en las organizaciones tienen varios aspectos vitales que determinan su existencia, estos determinantes son individuales, y de estos, se generan motivaciones personales y el desarrollo pleno de esas motivaciones genera bienestar individual, pero ¿cómo mejorar el bienestar colectivo desde el individual?, la presente propuesta plantea el diseño de un modelo de componentes de auto determinantes del ser humano, cuya implementación hace parte de la estrategia del área de Talento Humano para mejorar el Bienestar y la Calidad de Vida de los trabajadores en una organización. Este modelo de **Auto determinantes Del Ser** se ha denominado **CISS** en alusión



a cada uno de sus elementos de desarrollo: Conocimientos, Identidad, Salud y Sociocultural. Frente a la implementación de dicho modelo, se plantea el diseño de un instrumento de medición cuyos resultados permitan establecer los aspectos de intervención en cada uno de estos auto determinantes del ser humano, para que el desarrollo de estrategias de gestión humana se encamine a la mejora de la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores de manera objetiva.

Cabe aclarar que, el desarrollo de este proyecto de consultoría se desarrolla en medio de un ambiente global marcado por la incertidumbre que se genera con la aparición del Covid – 19, la cual genera oportunidades propicias para que las organizaciones aceleren iniciativas de contingencia para mitigar los efectos adversos para los trabajadores que se puedan presentar al interior de una organización causados por la pandemia.

Según el Ministerio de Salud en Colombia, Los coronavirus (CoV) son virus que surgen periódicamente en diferentes áreas del mundo y que causan Infección Respiratoria Aguda (IRA), es decir gripa, que pueden llegar a ser leve, moderada o grave. El Coronavirus (COVID-19) ha sido catalogado por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional (ESPII), desde el 30 de enero y desde el 11 de marzo se anunció que la nueva enfermedad causada por el (COVID-19) puede caracterizarse como una pandemia. Este virus se ha presentado en todos los continentes del mundo confirmándose el primer caso en Colombia el día 6 de marzo del presente año.

La organización a la que se le realiza la presente consultoría pertenece al sector de la educación superior, y aunque esta pandemia ha afectado a todos los sectores de la economía mundial, para efectos de este trabajo se tendrá en cuenta el sector educativo como referente. En un artículo publicado por la ONU en 2020, denominado COVID-19 y educación superior: Educación y ciencia como vacuna contra la pandemia se informa que, según las estimaciones de la UNESCO, más de 1.500 millones de estudiantes de 165 países no pueden asistir a los

centros de enseñanza debido a la COVID-19 y por lo tanto, la pandemia ha obligado a la comunidad académica internacional a explorar nuevas formas de enseñar y aprender, incluida la educación a distancia y en línea. Esta situación ha resultado difícil tanto para los estudiantes como para los docentes, que tienen que enfrentarse a los problemas emocionales, físicos y económicos provocados por la enfermedad al tiempo que cumplen la parte que les corresponde para contribuir a frenar la propagación del virus.

En medio de la incertidumbre que genera esta situación se hace necesario por parte de la Institución de Educación Superior (IES) a la que se le realiza esta consultoría, (que por efectos de confidencialidad se mantendrá en reserva su nombre en la presente publicación), tomar la iniciativa para estar preparados de manera proactiva para garantizar su promesa de valor y asegurar la continuidad de los servicios. Esta (IES) se encuentra en proceso de Acreditación y cuenta con una oferta académica vigente en más de 25 programas de pregrado y 13 de posgrado, en metodologías de educación presencial, virtual y a distancia contando con un compromiso con sus clientes y diferentes grupos de interés en la prestación de su promesa de valor.

Según Johansen, R. (2012). En su libro *Leaders make the future* (p,19), señala que los entornos **VUCA**, (por sus siglas en inglés: Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity; en español: Volatil, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), son momentos en donde estas cuatro variables están presentes. Sin lugar a dudas, la contingencia desencadenada con la aparición del Covid-19 evidencia entornos **VUCA** en las organizaciones de todo el mundo y en especial a la organización en referencia a esta consultoría de la siguiente manera:

Ante la volatilidad (**V**) o cambios rápidos, frecuentes y significativos, esta IES debe adaptarse a nuevos escenarios, ya sea en las formas habituales de trabajo, en el desarrollo de nuevas competencias o habilidades que se requieren para un nuevo entorno laboral. Debido a la contingencia presentada por la pandemia los trabajadores de esta organización recibieron la



instrucción de desempeñar sus cargos de manera remota, la organización adecuó de manera progresiva algunos puestos de trabajo cuando el trabajador solicitaba apoyo, sin embargo, no se tienen contemplados auxilios de telecomunicaciones, ya que estos sólo los recibe quien lo solicita directamente después de una aprobación por parte de los líderes de área o directivos, lo mismo ocurre con los elementos de trabajo, tales como computador, etc. Los trabajadores que están en esta modalidad de trabajo remoto desempeñan su cargo desde su casa con sus propios elementos de trabajo hasta que piden a la organización el traslado de sus elementos de trabajo a sus casas, pero la cambiante normatividad del sector hace que se requieran modelos de alternancia (presencial y semi presencial) para los cuales los trabajadores no se encuentran del todo satisfechos o seguros ante el inminente retorno.

Ante la Incertidumbre (U), que se genera por los acontecimientos impredecibles que pueden generarse en medio de esta contingencia, se propone realizar una medición a través de una Encuesta de Calidad de Vida Frente al Covid que se diseña y se aplica como parte de esta consultoría bajo el modelo CISS.

La Complejidad (C) abarca situaciones y factores que pueden estar interconectados o no y pueden generar Caos o demoras en los procesos y en los tiempos de respuesta, en esta organización se han presentado demoras en los procesos administrativos debido a la falta de acceso a la información física que es requerida para varios procesos internos, de auditorias, requerimientos externos, entre otros.

Debido a la dificultad en el proceso de adaptación, se ha presentado Ambigüedad (A) identificada en la falta de claridad de algunas normas externas, así como en la dificultad de entender una situación particular. Inclusive se presenta en las Instrucciones que cada Jefe o Líder de área brinda a su equipo de trabajo, lo que afecta el funcionamiento de los procesos internos, pese a la publicación de las nuevas políticas de gobierno (por el Covid y las cuarentenas).



2. PROBLEMÁTICA

Los diferentes cambios que se han desencadenado en la sociedad, derivados de la contingencia presentada por el Covid-19 han impactado la vida de los seres humanos en todos los ámbitos de la vida, pensando en cuidar el bienestar, la motivación y la calidad de vida de los trabajadores de la organización en estudio se diseña e implementa un modelo basado en los denominados auto determinantes del ser humano, así como el diseño de un instrumento que mida la percepción en cada una de estos componentes bajo la propuesta del Modelo CISS. Frente a estos resultados encontrados en la medición se realizarán sugerencias de consultoría aplicada desde Talento Humano para poder mejorar el Bienestar y la calidad de vida de los trabajadores de dicha organización.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las iniciativas lideradas desde las áreas de Talento Humano que están encaminadas a generar impactos en el Bienestar y la Calidad de vida de los trabajadores de diferentes organizaciones sin importar el sector al que pertenezcan, deben estar enmarcadas en un referente (modelo), y deben derivar de unos resultados propios de una medición específica para poder tener información real acerca de las necesidades organizacionales individuales. La intervención frente a los resultados propios de la medición, puede llevar al mejoramiento del ambiente de trabajo y clima organizacional de manera sistemática y medible a diferencia de estrategias independientes que usualmente se transforman en activismo que no logra evidenciar realmente una mejora en el Bienestar y Calidad de vida de quienes conforman una organización.



4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La organización en estudio cuenta con un Departamento de Talento Humano posicionado a nivel estratégico que a su vez cuenta con 3 sub áreas que lideran los procesos de la siguiente manera: Área de Bienestar y Selección (reclutamiento, evaluación de candidatos, validación de antecedentes académicos y laborales, exámenes médicos de pre ingreso, periódicos y de egreso, medición de riesgo psicosocial, entrevistas de retiro; Área de nómina y compensación (contratación, afiliaciones a seguridad social, apertura de cuenta de nómina, novedades de personal, pagos; Área de Desarrollo (escalafón docente, planes de formación y capacitación. Así mismo el Departamento de Talento Humano como parte de su gestión estratégica tiene un modelo propio de gestión y responde por las mediciones de ambiente de trabajo y liderazgo.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) en Colombia exige a las Instituciones de Educación Superior en proceso de acreditación contar con un Modelo de Bienestar que oriente las estrategias en materia de calidad de vida tanto para estudiantes, trabajadores y comunidad educativa en general.

La falta de aplicación práctica de un modelo de Bienestar y Calidad de vida para los trabajadores de esta organización sumada a la falta de medición de la percepción de los trabajadores en factores que han afectado su calidad de vida durante la pandemia desencadenada por el Covid-19 generan desconocimiento frente a las necesidades y el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores frente a las situaciones actuales, así cómo están siendo afectados los denominados auto determinantes del ser en el modelo planteado (CISS: Conocimientos, Identidad, Salud y Sociocultural) en cada trabajador, esto dificulta la intervención puntual por parte del área de Talento Humano frente al objetivo estratégico de propiciar mejoras en el Bienestar y la Calidad de vida de sus trabajadores. Así mismo, se requiere de un modelo



institucional que enmarque todas las iniciativas del Bienestar para trabajadores en un marco de referencia que pueda posicionarse de manera estratégica para mejorar la calidad de vida de los trabajadores de quienes trabajan en esta IES.

Por lo anterior se propone la implementación de un modelo integral, mediante la medición a través de un instrumento que permita proponer una intervención ajustada a las necesidades reales de dicha organización.

5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA (PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN)

¿Puede el diseño e implementación del modelo denominado **CISS** medir e intervenir el bienestar y calidad de vida de los trabajadores de la organización en estudio?

6. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

6.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de consultoría en Talento Humano que permita medir e intervenir el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores de una Organización (IES), a fin de contribuir al fortalecimiento de la estrategia organizacional desde la perspectiva de Bienestar.

6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

6.2.1. Diseñar e implementar un modelo que permita medir el impacto en la calidad de vida y en el bienestar de los trabajadores de una organización integrando los denominados auto



determinantes del ser humano, a partir de una revisión de modelos y teorías referentes a bienestar y calidad de vida organizacional.

6.2.2. Diseñar e implementar un **instrumento de medición** que permita caracterizar a la población de trabajadores con variables e ítems que midan el impacto que ha tenido la contingencia social desatada por pandemia bajo el marco del modelo propuesto de auto determinantes del ser humano **CISS**.

6.2.3. Generar una **propuesta de intervención** y/o aplicación para la mejora de los auto determinantes del ser humano derivados de los resultados de la implementación del modelo **CISS** para los trabajadores de esta organización orientada al mejoramiento del Bienestar y la Calidad de vida de sus trabajadores.

7. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta está diseñada inicialmente como parte de un proceso de consultoría a una organización particular del sector educativo, sin embargo, el modelo planteado servirá a las áreas encargadas de Talento Humano de diferentes organizaciones, no sólo de Instituciones de Educación Superior (IES) para poder tener un marco de referencia cuando se piense en la implementación de estrategias orientadas a la mejora de la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores. Entendiendo el bienestar como un conjunto de prácticas organizacionales que contribuyen al balance del ser humano en una organización desde los denominados auto determinantes del ser. Es así como se revisa un marco de referencia que permita desplegar estrategias ajustadas a la planeación estratégica organizacional, cuyas mediciones realmente impacten de manera asertiva en las estrategias organizacionales.

8. MARCO TEÓRICO

El concepto de Bienestar para la Institución de Educación Superior (IES) del presente estudio, se asume desde una perspectiva integral, colaborativa, sistémica y holística, que promueve el desarrollo durante el ciclo de vida institucional de sus grupos de interés. El Bienestar Institucional entonces, se define como la suma del conjunto de estrategias, programas, proyectos y actividades planificadas que buscan el desarrollo humano integral de los miembros de la comunidad institucional desde el área de Bienestar Universitario y el área de Bienestar para trabajadores.

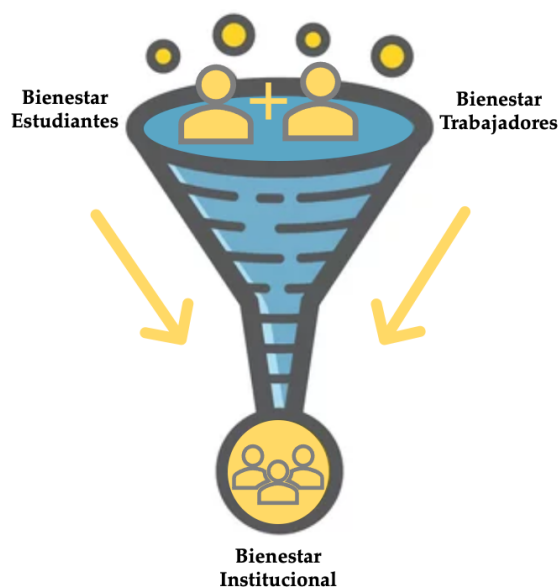
Según Vazquez, C; Hervás, G; Rahona, J y Gómez, D en su artículo Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva, plantean el Bienestar desde dos componentes: el Hedonismo y la Eudaimonia. El *Hedonismo* (Kahneman, 1999), define el bienestar como la presencia de afecto positivo y la ausencia de afecto negativo, la perspectiva hedónica propone que el bienestar no consiste en la maximización de experiencias positivas y la minimización de experiencias negativas (Ryan & Deci, 2001) sino que se refiere a vivir de forma plena o dar realización de las potenciales humanas más valiosos (Ryan, Huta & Deci, 2008). Esta segunda perspectiva ha sido generalmente denominada *Eudaimonia*.

Desde este enfoque y para el presente ejercicio de consultoría se tomará en cuenta el punto de vista del Bienestar desde la perspectiva de la *Eudaimonia*, en este sentido (Ryff, 1995) presenta seis aspectos diferentes para tener un bienestar óptimo, de esta forma, las personas que presentan bienestar eudaimónico:

- a) Se sienten bien consigo mismas incluso siendo conscientes de sus propias limitaciones (Auto aceptación).

- b) Han desarrollado y mantenido relaciones cálidas con los demás (Relaciones positivas con otros).
- c) Dan forma a su medio para así satisfacer sus necesidades y deseos (Control ambiental).
- d) Han desarrollado un marcado sentido de individualidad y de libertad personal (Autonomía).
- e) Han encontrado un propósito que unifica sus esfuerzos y retos (Propósito de vida).
- f) Mantienen una dinámica de aprendizaje y de desarrollo continuo de sus capacidades (Crecimiento Personal).

Para esta IES se propone que el Bienestar Institucional sea la suma de los esfuerzos e iniciativas tanto de las áreas de Bienestar Universitario como la de Bienestar de trabajadores.



Gráfica 1. Bienestar Institucional

Para la construcción del modelo de auto determinantes del ser **CISS** se revisaron diferentes modelos, teorías y referentes teóricos, que aborden temas relacionados con la calidad de vida y el bienestar de los seres humanos desde la perspectiva organizacional, a continuación se ampliará como cada uno de los referentes contribuyó a la construcción del modelo de consultoría aplicado.



El concepto de auto determinantes del ser es un concepto propio, para llegar a este nombre se abordó la revisión de capacidades humanas que plantea Martha Nussbaum en su libro *Crear Capacidades* pág.37, abordando las capacidades desde el enfoque del desarrollo humano en donde se afirma que los elementos más importantes de la calidad de vida de las personas son plurales y cualitativamente distintos: la salud, la integridad física, la educación y otros aspectos de las vidas individuales. Este enfoque a su vez proporciona una base para la edificación de una teoría de la justicia y los derechos, por ende el enfoque de las capacidades puede definirse como una aproximación a la evaluación de la calidad de vida y a la teorización sobre la justicia social básica. En ese sentido la justicia social básica será entendida desde el punto de vista organizacional y para la presente propuesta como el marco legal contractual que rige las relaciones laborales entre trabajador y empleador.

Entendiendo entonces que, las capacidades son individuales y dependen del entorno para poder desarrollarlas e implementarlas en los diferentes campos de acción y de conocimiento, se pretende enfocar el modelo CISS a los elementos de calidad de vida que puedan llegar a impactarse desde la misma organización como parte de un eje social de cada trabajador evaluado.

Por otra Max Neef, Manfred (1993), propone una clasificación entre necesidades humanas y factores satisfactores de estas necesidades y simultáneamente, potencialidades humanas individuales y colectivas. Los satisfactores, por otra parte, son formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades. Los bienes económicos, por último, son objetos y artefactos que permiten afectar la eficiencia de un satisfactor, alterando así el umbral de actualización de una necesidad, ya sea en sentido positivo o negativo. Teniendo en cuenta la clasificación de dichas necesidades se identificaron aquellas cuya definición se ajustará a la cultura organizacional plenamente identificada por el resultado de mediciones previas de ambiente de trabajo.



NECESIDAD	SER (Características)	TENER (Herramientas)	HACER (Acciones)	ESTAR (Espacios)
Subsistencia	Salud física y mental	Alimentación, vivienda, trabajo	Comer, vestir, descansar, trabajar	Entorno, encuadre social
Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía	Seguridad Social, Sistema de salud, trabajo	Cooperar, planificar, cuidar de, ayudar	Entorno social, habitación
Afecto	Respeto, sentido del humor, generosidad	Amistades, familia, relaciones con la naturaleza	Compartir, cuidar de, expresar emociones	Intimidad, espacios íntimos
Entendimiento	Capacidad crítica, curiosidad, intuición	Literatura, profesores, políticas, educación	Analizar, estudiar, meditar, investigar	Escuelas, familias, universidades, comunidades
Participación	Receptividad, dedicación, sentido del humor	Responsabilidades, deberes, trabajo, derechos	Cooperar, disenter, expresar opiniones	Asociaciones, partidos, iglesias, barrios
Ocio	Imaginación, tranquilidad, espontaneidad.	Juegos, fiestas, paz mental	Soñar despierto, recordar, relajarse, divertirse	Paisajes, espacios íntimos, sitios para estar solo
Creación	Imaginación, audacia, inventiva, curiosidad	Capacidades, habilidades, trabajo, técnicas.	Inventar, construir, diseñar, trabajar, componer, interpretar	Espacios para la expresión, talleres, audiencias
Identidad	Sentido de pertenencia, autoestima, consistencia.	Lengua, religiones, trabajo, costumbres, valores, normas	Conocerse a uno mismo, crecer, comprometerse	Lugares de los que uno se siente parte, lugares habituales

Libertad	Autonomía, autoestima, pasión, mente abierta	Igualdad de derechos	Disentir, escoger, arriesgarse, concienciarse	Cualquier lugar
----------	--	----------------------	---	-----------------

Tabla 1. Max-neef, M (1993). Clasificación de las necesidades a escala humana Pág. 58-59

A partir de esta clasificación de necesidades humanas propuestas por este autor se revisaron las que más se ajustan a la cultura organizacional de esta IES para incluirlas en las definiciones de los auto determinantes del modelo **CISS** así:

- Conocimiento: entendido desde la perspectiva de *Max-neef* como la necesidad de entendimiento.
- Identidad: entendida desde la perspectiva de *Max-neef* a lo que hace referencia en necesidades de identidad, libertad y creación.
- Salud: integrando desde la perspectiva de *Max-neef* las necesidades de afecto, subsistencia y ocio.
- Sociocultural: integrando elementos desde la perspectiva de *Max-neef* como las necesidades de ocio, participación y protección.

En el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) presenta un Informe sobre Desarrollo Humano planteando una clasificación de necesidades, en las que el desarrollo humano es el eje central y tiene por objetivo ampliar las oportunidades de las personas, prestando especial atención a la riqueza de las vidas humanas y no solamente a la riqueza de las economías. Es así como el trabajo constituye un aspecto esencial de este proceso, ya que implica a personas de todo el planeta de diversas formas y ocupa una gran parte de sus vidas. Según este informe, de los 7.300 millones de habitantes del planeta, 3.200 millones tienen un empleo, otros llevan a cabo trabajo de cuidados, trabajos creativos, trabajos voluntarios u otros

tipos de trabajo, o bien se preparan para convertirse en futuros trabajadores. Algunos de estos tipos de trabajo contribuyen al desarrollo humano y otros no. De hecho, refleja que hay trabajos que incluso perjudican el desarrollo humano.

Para la construcción del modelo de auto determinantes del ser CISS, se revisó la aplicación de este modelo y su referente teórico práctico en el ambiente laboral de la organización en estudio ya que las tendencias globales reflejan que la mejora directa de las capacidades humanas dependen de una vida larga y saludable, el conocimiento y el nivel de vida digno. Así mismo, plantea que para crear condiciones necesarias para el desarrollo humano es necesaria la participación en la vida política y comunitaria, la sostenibilidad ambiental, la seguridad humana y derechos humanos, así como la promoción de la igualdad y de la justicia social, teniendo en cuenta los planteamientos de este modelo, se diseñaron algunos ítems del instrumento de medición, así como también se tomaron elementos para la definición de los auto determinantes del Modelo construido.



Gráfica 2. Dimensiones Del Desarrollo Humano Según La ONU (2015).



Así mismo, el tercer objetivo de desarrollo sostenible de la ONU estipula el garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Frente a la crisis mundial sanitaria ha cambiado la vida de muchas personas alrededor del mundo, así que para la construcción del instrumento se tuvieron en cuenta cifras reportadas por la ONU referentes a personas que tienen bajo su cuidado niños, ancianos, personas en soledad y la sociedad en general ya que estos factores pueden afectar la salud de los trabajadores.

Edward L. Deci & Richard M. Ryan (2009) en su artículo: El "qué" y el "por qué" de la búsqueda de objetivos: las necesidades humanas y la autodeterminación del comportamiento, conciben la motivación desde dos perspectivas: la extrínseca entendida como cualquier situación en la que la razón para la actuación sea alguna consecuencia separable de ella, ya sea dispensada por otros a auto administrada. Diferenciando cuatro modalidades: regulación externa, cuando la conducta se realiza para satisfacer una demanda exterior; regulación introyectada, cuando se ejecuta bajo un sentimiento de presión; la regulación identificada ocurre cuando la persona reconoce el valor implícito de una conducta; y la regulación integrada, cuando la identificación se ha asimilado dentro del propio yo. En cuanto a la perspectiva intrínseca de la motivación, esta se explica cuando la motivación está basada en la satisfacción inherente a la actividad en sí misma, más que en contingencias o refuerzos que pueden ser operacionalmente separables de ella”.

García, H & Miralles, F (2016), plantean que, según los japoneses, todo el mundo tiene un “IKIGAI”, lo que un filósofo francés traduciría como *raison d’être* (razón de ser o propósito). Algunos lo han encontrado y son conscientes de su IKIGAI, otros lo llevan dentro, pero todavía lo están buscando. El IKIGAI está escondido en el interior de cada persona y requiere una exploración paciente para llegar a lo más profundo de nuestro ser y encontrarlo. Según los

naturales de Okinawa, la isla con mayor índice de centenarios del mundo, el IKIGAI es la razón por la que nos levantamos por la mañana.

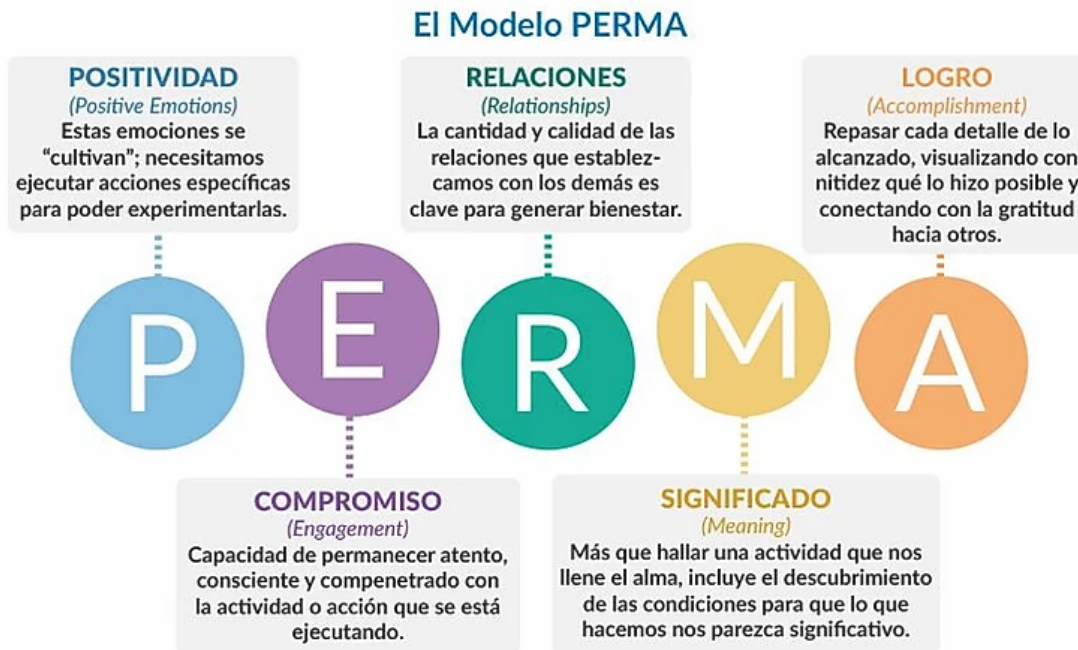
De este método se analizaron los factores motivacionales que pueden integrarse al modelo de Componentes de auto determinantes del ser CISS, para esta IES se propuso incluir una conexión entre la profesión que tienen los trabajadores, la vocación, la misión y la pasión con la que hacen su trabajo en el auto determinante denominado Identidad.



Gráfica 3. Diagrama de Marc Winn – Modelo Ikigai

Desde la perspectiva de la Psicología Positiva cuyo enfoque es el estudio científico de las fortalezas y virtudes de los seres humanos, enfocándose en el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida, se revisó el Modelo PERMA de Seligman, ya que desde este modelo el autor propone que el Bienestar posee cinco elementos: “las emociones positivas, el engagement,

las relaciones positivas, el significado y el logro”. Estos elementos son diseñados y nombrados con el “acrónimo PERMA” Seligman (2011).



Gráfica 4. Modelo PERMA

La implementación de este modelo en cada uno de los auto determinantes del ser que se definieron en el modelo CISS permitirá identificar herramientas tanto de evaluación como de incorporación de medidas en pro del bienestar para cada uno de los grupos de interés, bajo este modelo se construyeron los ítems del instrumento de medición de la presente consultoría. Frente a la definición que plantea el modelo PERMA de variables como logro y compromiso se integraron al auto determinante de Conocimiento, el significado se revisó en la definición e ítems del auto determinante Identidad y las Relaciones se tuvieron en cuenta en el auto determinante Sociocultural.

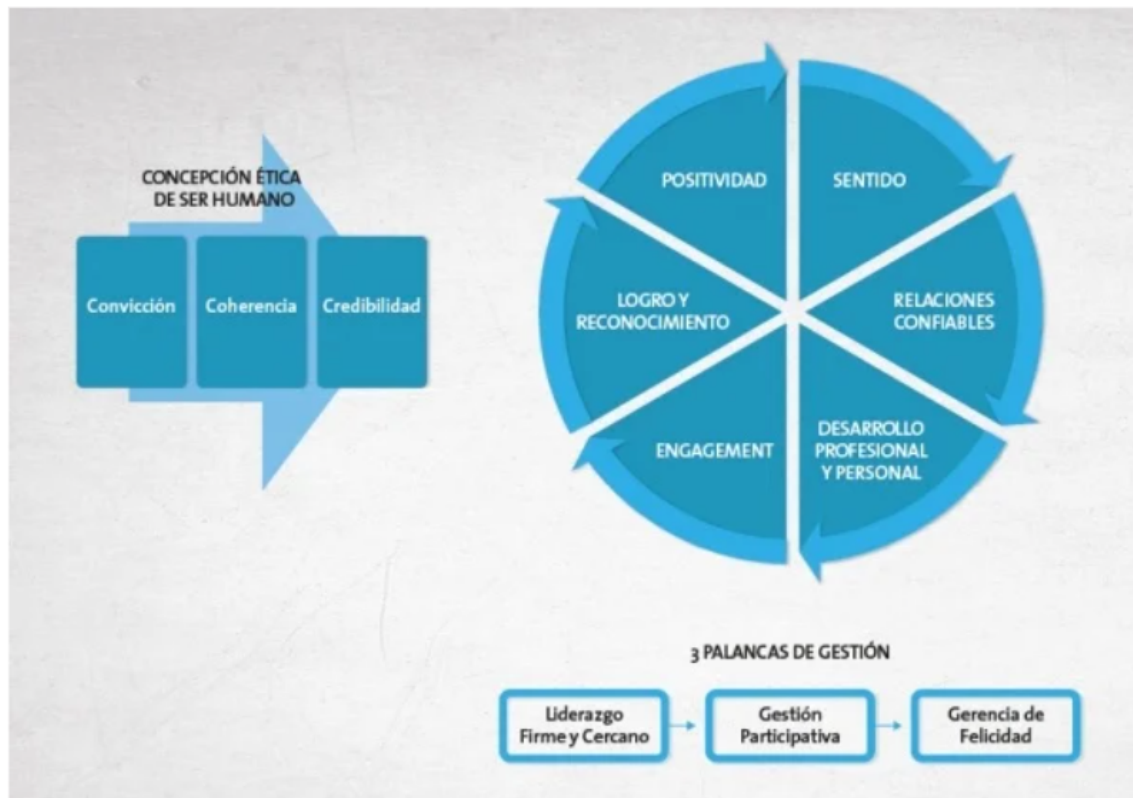


En un artículo publicado por *American psychologist*, Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005) Revisan el progreso de la psicología positiva desde la validación empírica de intervenciones, en esta revisión se plantean prácticas desde la psicología positiva que demuestran resultados enfocados en una investigación sobre lo que hace que la vida sea más digna de ser vivida, buscando tomar lo que se sabe desde la ciencia y la práctica en el tratamiento de las enfermedades mentales para usarlo para crear una práctica para hacer que las personas sean más felices de forma duradera, es decir, crear prácticas de psicología positiva basada en la evidencia para generar bienestar en las personas.

En el 2003, Seligman plantea en su libro *La Autentica Felicidad*, que si se quiere alcanzar una vida satisfactoria, es necesario conocer y desarrollar aquellos rasgos de personalidad que nos ayuden a ser mejores y más felices. A través de estos rasgos se identifican fortalezas y virtudes para llegar a lo que él denomina el tipo de felicidad “buena vida” (good life), la cual se desarrolla en cada uno cuando se disfruta haciendo algo en lo que se es bueno o se tiene talento, con lo que hay que tratar de identificarlas, para así poder potenciarlas, e incrementar nuestra “buena vida”.

Fernández, Ignacio (2013), plantea que la Felicidad Organizacional es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable.

Por lo anterior y para esta consultoría, la felicidad se plantea como una responsabilidad individual ya que es una elección, por lo tanto, la Felicidad Organizacional es una co-responsabilidad entre la empresa y el trabajador.



Gráfica 5. Modelo Felicidad Organizacional Ignacio Fernández (2013)

De acuerdo a la revisión de estos modelos se tuvieron en cuenta conceptos y marcos de referencias para la construcción del modelo presentado denominado CISS.

9. ANTECEDENTES

La IES (Institución de Educación Superior), del presente estudio tiene como principal objetivo estratégico en el área de Talento Humano la consolidación de los equipos de trabajo y la hace bajo 4 perspectivas: desarrollo de competencias, liderazgo, ambiente de trabajo y cultura de alto desempeño, para el cumplimiento de estas perspectivas se han planteado los siguientes propósitos: estrategia con resultados, procesos sistémicos, personas con calidad de vida y cultura humanista. Es así como esta organización cuenta con mediciones propias de ambiente



de trabajo y liderazgo, con instrumentos y modelos que se han diseñado al interior del área de Talento Humano, sin embargo para la perspectiva de bienestar no cuenta con un modelo que integre las estrategias ya aplicadas y que se ajuste a las necesidades del entorno y de esta organización.

Los resultados de la última medición de la Batería de Riesgo Psicosocial aplicada un año antes de la pandemia demostraron buenos indicadores sin variables significativas que afectaran la salud de los trabajadores, sin embargo el entorno VUCA desencadenado por la pandemia motiva a esta organización a llevar a cabo la propuesta del presente ejercicio de consultoría con el propósito de medir la percepción que han tenido los trabajadores frente a la pandemia y como se han afectado sus vidas en medio de la contingencia.

En la IES donde se aplica esta consultoría se han implementado estrategias de liderazgo desde el modelo de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Steven Covey; este autor plantea dentro de su séptimo hábito: “afilarse la sierra”, que los seres humanos tenemos cuatro dimensiones de desarrollo: Física, Mental, Emocional/Social y Espiritual, y que cada una de estas dimensiones incluye una serie de hábitos que potencializan cada una de estas. Esta anotación es importante ya que la cultura organizacional de esta empresa ya viene trabajando este modelo de liderazgo en los trabajadores que tienen cargo de Jefes, Directores, Gerentes y Directivos, pero no en la totalidad de los trabajadores ya que sólo se implementa a líderes.

En la IES del presente estudio se han presentado algunas dificultades a nivel de acceso a información y conectividad, al respecto García Peñalvo (2020), establece que frente a la pandemia se tienen tres tipos de brechas con respecto al mundo digital en el sector educativo: En primer lugar, la brecha de acceso. Se refiere a cuando no se tiene acceso a la tecnología, a los ordenadores, a los dispositivos móviles de altas prestaciones y, principalmente, a una adecuada conexión a Internet. Se distinguen dos situaciones, principalmente: la falta de acceso por carecer de medios económicos y la falta de acceso por residir en zonas con problemas de



despliegue de las redes de comunicación. En segundo lugar, la brecha de uso. Significa que hay conectividad en el hogar, pero menos dispositivos que personas conviven. En estos casos se ven obligados a organizarse y repartirse su uso. En tercer lugar, la brecha competencial. Es complementaria a las otras dos y se refiere a las carencias en las competencias digitales que tienen las personas. Esta deficiencia les impide sacar los beneficios de la tecnología y huir de sus riesgos y malas prácticas.

Si bien es cierto que el sector educativo incluye tanto a estudiantes y comunidad académica, para esta consultoría se revisará el impacto tecnológico como parte del entorno VUCA y cómo este afecta o no la calidad de vida y el bienestar de trabajadores, así mismo fuera de las brechas mencionadas por el anterior autor, es importante indagar con la encuesta de diagnóstico cómo se encuentran los trabajadores frente a estas y diferentes brechas presentadas pro la contingencia.

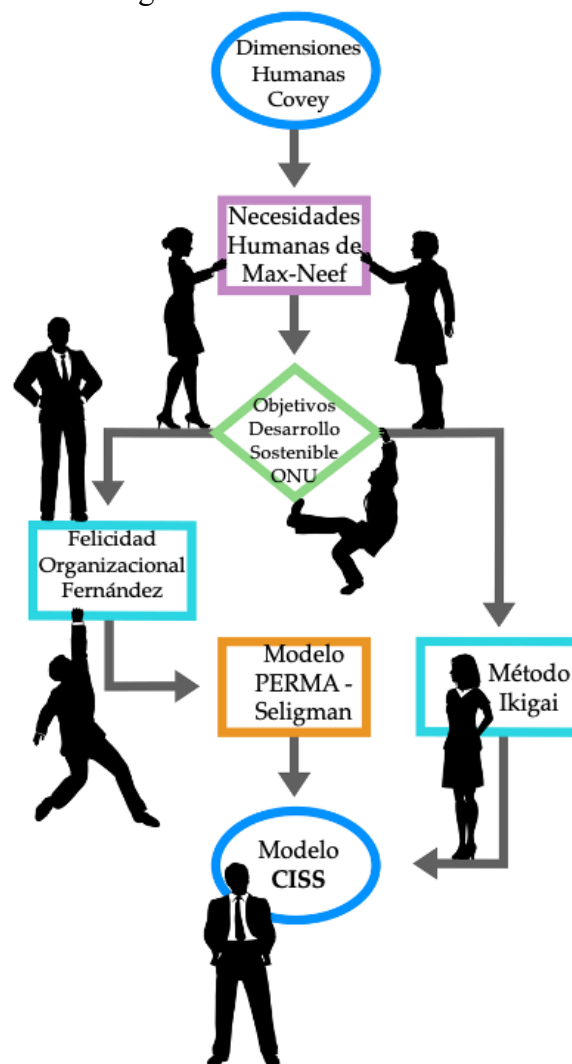
10. CONCEPTOS.

Para la construcción del modelo denominado: Auto determinantes del ser **CISS**, se revisó el uso del prefijo “auto”. Según Julián Pérez Porto y María Merino (2009) este prefijo viene del griego “autos” que puede traducirse como “por sí solo”, auto es un prefijo o elemento composicional que permite nombrar a aquello que es propio o que funciona por uno mismo.

Por su parte el adjetivo “determinante” según el mismo portal consultado, tiene su origen del latín, y más exactamente del verbo “determinare”, que puede traducirse como “expresar con precisión una idea”. Este vocablo latino se encuentra conformado por dos partes claramente delimitadas: el prefijo “de”, que es sinónimo de “dirección de algo de arriba hacia abajo”, y el verbo “terminare”, que es equivalente a “poner un límite”.

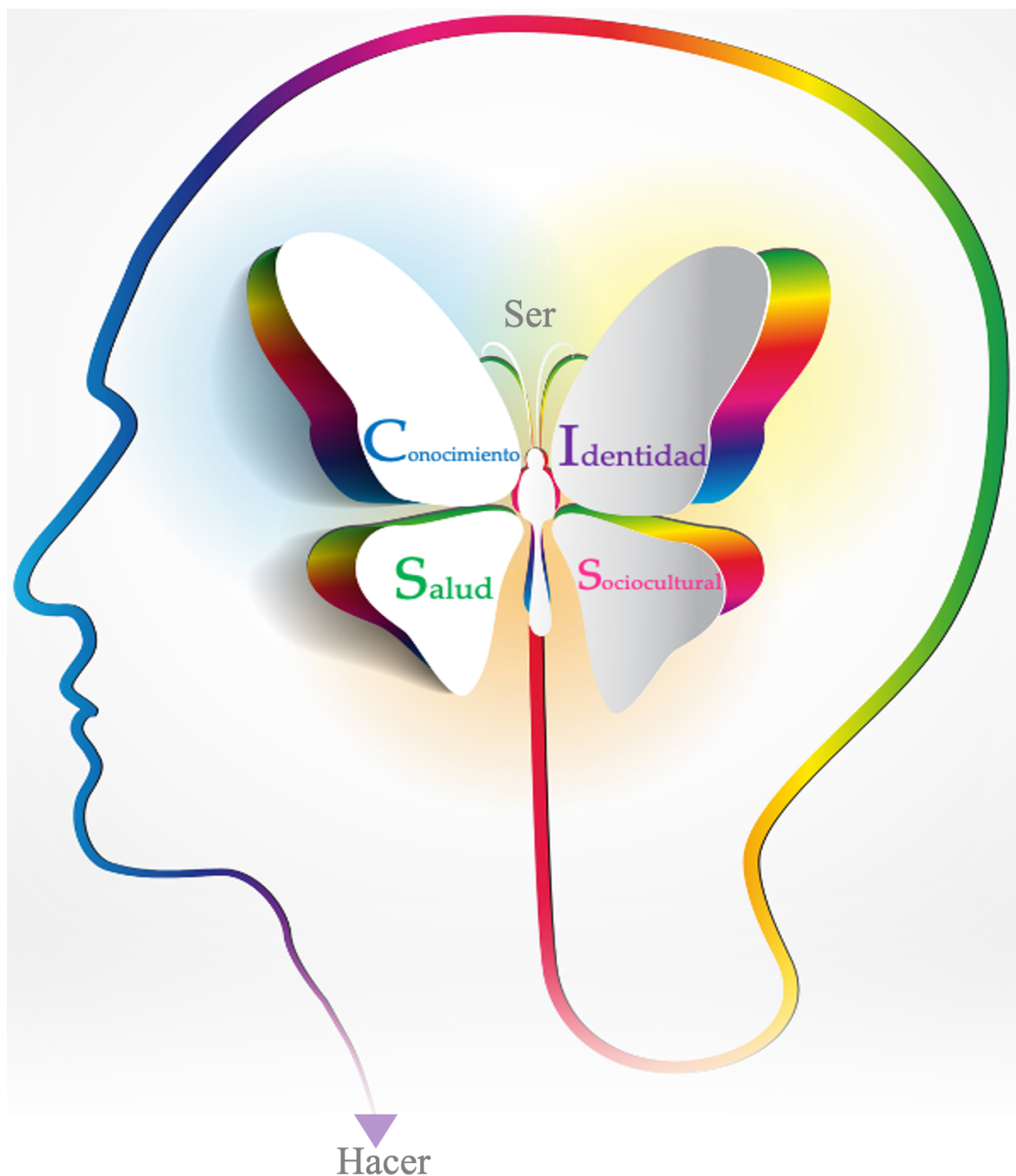
En cuanto al “Ser” hace referencia a la esencia, eso que es intangible y nos caracteriza a las personas con representación en la existencia.

De esta manera, cuando se plantea el modelo de los auto determinantes del ser se refiere a esas características, capacidades, dimensiones, áreas que nos permiten diferenciarnos de otros y le dan sentido individual a nuestra existencia. Estos dependen de cada uno de nosotros y aunque el entorno haga parte del impacto en cada uno de ellos, es para esta consultoría importante resaltar que la medición se realizará revisando el impacto que tiene el entorno VUCA en la calidad de vida y en el bienestar de los trabajadores de la organización en estudio. Para la construcción del modelo se tuvieron en cuenta diferentes modelos, teorías y referentes teóricos como los expuestos en la gráfica 6.



Gráfica 6. Referentes en la construcción del Modelo CISS

En cuanto al modelo propuesto denominado **CISS**, este comprende 4 auto determinantes del ser humano: **Conocimientos**, **Identidad**, **Salud física y emocional** y **Sociocultural**. El modelo representa estos auto determinantes con una mariposa como símbolo de transformación y de cambio y se encuentra en el centro de un ser humano en alusión al ser ya que estos determinantes definen a cada persona de manera diferente.



Gráfica 7. Modelo de Auto Determinantes del Ser - CISS

En un artículo denominado Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva publicado por APCS, se plantea que, según la teoría de la autodeterminación, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas fomenta el bienestar subjetivo además del bienestar eudaimónico (Ryan & Deci, 2001). Este hecho, según ellos cierra el debate sobre una supuesta antítesis de ambos tipos de bienestar: Hedónico vs. Eudaimónico (Ryan, Huta & Deci, 2001). En este sentido, ambos pueden considerarse diferentes “vías hacia la felicidad” (Seligman, 2003); la concepción Eudaimónica se centra en el contenido de la propia vida y en los procesos implicados en vivir bien, mientras que la concepción hedónica se centra en un resultado específico, concretamente en conseguir la presencia de afecto positivo y la ausencia de afecto negativo, y una sensación global de satisfacción con la propia vida.

Este modelo está diseñado para usarse en un ambiente pos covid, ya que antes de la pandemia el MEN exigía la implementación de un modelo integral de Bienestar.

Es así, como cada uno de los auto determinantes del modelo propuesto tiene un significado o definición y la integración de los mismos determinan al ser humano.

Auto Determinante de <u>Conocimiento</u>	Este auto determinante hace referencia a la información que una persona ha adquirido a través de su experiencia, formación, y comprensión de temas relacionados a su realidad, incluidas las competencias, las maneras de ver el mundo e integrar nuevas formas de pensamiento. En este auto determinante se incluyen estrategias dirigidas a mejorar las competencias, el desempeño, la integración y la adaptación al ambiente laboral mediante el desarrollo de capacidades y competencias propias de cada uno de los roles de los grupos de interés.
--	---



Auto Determinante de <u>Identidad</u>	Este auto determinante se refiere a la concepción individual que tiene una persona sobre sí misma, su nivel de autoestima, costumbres, valores y proyecto de vida. Se incluyen estrategias de acompañamiento para el desarrollo del autoconocimiento, la construcción del propósito de vida en la organización, la promoción de un sentido de pertenencia organizacional, mejorando la convivencia con otros y la relación con el entorno. Es así, como se busca con este modelo evaluar la relación entre la pasión, la misión, la profesión y la vocación de los trabajadores hacia sus empleos actuales y frente a la contingencia presentada.
Auto Determinante de <u>Salud</u> (Física y Emocional)	Este auto determinante incluye el estado de salud tanto físico como emocional, el equilibrio personal, el ocio, la actividad física, la recreación, el deporte, el afecto, la subsistencia del ser humano. Se incluyen estrategias que incentiven el deporte, la recreación, la promoción de hábitos saludables. Como estrategia se promueve la promoción de la salud integral y autocuidado que son las estrategias relacionadas con la prevención y la promoción de los estilos de vida saludables buscando la promoción de un equilibrio personal y afectivo en los grupos de interés, se generarán estrategias que promuevan la inteligencia emocional como parte del desarrollo del ser.



Auto Determinante <u>Sociocultural</u>	Este auto determinante incluye el nivel de relacionamiento con los otros, con los equipos de trabajo, con pares, jefes e iguales, la manera de interpretar la situación global, la participación en grupos sociales, entre otros. Se incluyen estrategias dirigidas a los grupos de interés con dificultades económicas, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, así como a mejorar la capacidad de relacionarse y comunicarse asertivamente con los demás y el entorno. En este componente se incluyen también las estrategias encaminadas a fomentar la expresión artística y cultural de los grupos de interés partiendo del reconocimiento de la diversidad de todos los actores que hacen parte de la organización. En esta área se promueven espacios de creación, intercambio, estimulación, sensibilización y apreciación de las diversas manifestaciones. Es así, como se toman referentes de las necesidades humanas de ocio, participación.
--	--

Tabla 2. Definición de Auto Determinantes del Ser - Modelo CISS

11. NORMATIVIDAD

El marco normativo vigente en Colombia en términos de Bienestar y Calidad de vida para empresas de carácter privado es amplio y empieza con el Decreto 614 del 14 de marzo de 1984 por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país, el cual establece el objeto de las actividades de Salud Ocupacional en su Artículo 2º: a) Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora. b) Prevenir todo daño para la salud de las personas,

derivado de las condiciones de trabajo. c) Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo. d) Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo. e) Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones. f) Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

El Código sustantivo del trabajo de Colombia, cuya finalidad primordial es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social

La ley 100 de 1993 crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional, el cual tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

La Ley 1010 de 2006, que busca adoptar medidas para promover la sana convivencia, así como prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

El acuerdo 03 del 21 de marzo de 1995, por el cual se establecen las políticas de Bienestar Universitario en Colombia.

La Ley 1188 de 2008, por la cual se establecen los lineamientos para la acreditación institucional en Colombia.

Para abordar los temas de intervención frente a la presente consultoría también se contemplaron las especificaciones del el ABC del Teletrabajo en Colombia bajo la normatividad del Gobierno Nacional y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia frente al tema.

12. MARCO METODOLÓGICO

La consultoría en Talento Humano para la presente IES se realizó mediante una investigación mixta que incluyó evaluación y recolección de información de manera cuantitativa y cualitativa, a fin de obtener información objetiva al momento de la medición, para poder plantear una intervención ajustada a las necesidades organizacionales.

Así mismo se revisaron resultados anteriores de medición de variables organizacionales como ambiente de trabajo y riesgo psicosocial.

12.1. ENFOQUE

Para el ejercicio de Consultoría en Talento Humano se tuvieron en cuenta las siguientes fases metodológicas para la evaluación e implementación de la propuesta:



Gráfica 8. Enfoque metodológico

12.2. TIPO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta consultoría se realiza un estudio multietápico que tiene como diseño general un estudio de intervención con mediciones antes - después (pre-test – pos-test), los diseños de Pre-Test y Post-Test usualmente se utilizan en la investigación del comportamiento, con el propósito de comparar grupos o medir el cambio que resulta a partir de una intervención. La aplicación de este tipo de instrumentos permite un estudio experimental del comportamiento inclusive en equipos de trabajo.

12.3. INSTRUMENTO(S) DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se construye una encuesta de 60 ítems distribuidos en preguntas específicas para medir cada uno de los auto determinantes del ser humano planteados en el modelo CISS, las respuestas son dicotómicas y la escala de calificación por cada ítem es de 0 o 1. La sumatoria de cada categoría será el resultado de cada una de los componentes, así mismo se dejará una pregunta de carácter cualitativo en cada una de los componentes para ampliar información de cada trabajador. El instrumento se revisó por parte del equipo de talento humano de esta IES, así como por parte del tutor del presente trabajo académico.

12.3.1. ITEMS DEL AUTO DETERMINANTE DE CONOCIMIENTO

PREGUNTAS		PUNTAJE	
		SI	NO
1	¿Frente a las nuevas modalidades de trabajo, ha gestionado oportunamente su jornada de trabajo para cumplir con los resultados esperados?	1	0
2	¿En términos generales, se ha adaptado fácilmente a las nuevas modalidades de trabajo derivadas de la contingencia que se está presentando?	1	0
3	¿Le parecen apropiadas las capacitaciones que la Organización le está brindando en estos momentos?	1	0
4	¿Considera que durante el trabajo remoto sus actividades laborales se han incrementado?	0	1



5	Por iniciativa propia y durante la contingencia ¿Ha tomado cursos o ha recibido formación que le proporcione nuevas competencias, conocimientos o habilidades?	1	0
6	¿Durante la contingencia ha desarrollado nuevas competencias o habilidades derivadas de la experiencia?	1	0
7	¿Se siente abierto frente al aprendizaje de nuevas formas de trabajo y nuevas herramientas tecnológicas?	1	0
8	¿Considera que puede o podría aportar con sus competencias y perfil a procesos laborales diferentes a los suyos durante el trabajo remoto?	1	0
9	¿Su desempeño laboral ha disminuido como consecuencia de la presencia de su familia y/o compañeros de convivencia en su lugar de trabajo remoto?	0	1
10	¿Ha sabido administrar su tiempo, dando prioridad a los resultados, de manera que responda a las exigencias de la Organización y de su equipo?	1	0
11	¿Ha recibido retroalimentación oportuna de su desempeño durante la contingencia?	1	0
12	¿Su Jefe y la Organización han comunicado de forma oportuna los cambios y decisiones tomadas en relación a la contingencia?	1	0
13	¿Ha puesto en práctica los conocimientos que ha recibido en las capacitaciones suministradas por la organización?	1	0
14	¿Considera importante recibir formación en nuevas habilidades para desarrollar su trabajo en las nuevas modalidades de trabajo?	1	0
15	Si desea ampliar alguna de sus respuestas enfocadas en el desarrollo de sus conocimientos por favor use este espacio	0	0

Tabla3. Ítems del auto determinante de Conocimiento - Modelo CISS

12.3.2. **ITEMS DEL AUTO DETERMINANTE DE IDENTIDAD**

PREGUNTAS		PUNTAJE	
		SI	NO
1	¿Su proyecto de vida se ha visto afectado por la contingencia que estamos viviendo?	0	1
2	¿Se siente identificado con la cultura organizacional?	1	0
3	¿Se considera un buen apoyo para personas que puedan necesitar su ayuda en estos momentos?	1	0
4	¿El trabajo que realiza tiene un significado importante para usted?	1	0
5	¿Siente que la Organización contribuye a la comunidad de la mejor forma posible?	1	0
6	¿Tiene claridad de la contribución que realiza usted con su trabajo, aún estando en esta contingencia?	1	0
7	¿Su trabajo tiene significado y propósito con el cual se sienta identificado?	1	0
8	¿Considera importante la socialización con sus compañeros de trabajo en temas diferentes a los laborales?	1	0
9	¿Se siente identificado con las metas organizacionales?	1	0
10	¿Se siente satisfecho con el aporte que hace a la organización desde su rol?	1	0
11	¿Sus principios y valores personales son similares a los principios y valores organizacionales?	1	0

12	¿Se siente usted como un apoyo para la Organización, en cuanto al apoyo que se le brinda a la comunidad?	1	0
13	¿Encuentra una relación entre su profesión y el rol que desempeña actualmente?	1	0
14	¿En su trabajo puede desarrollar temas que son importantes para usted?	1	0
15	Si desea ampliar alguna de sus respuestas enfocadas en su identidad por favor use este espacio	0	0

Tabla 4. Ítems del auto determinante de Identidad - Modelo CISS

12.3.3. ITEMS DEL AUTO DETERMINANTE DE SALÚD

AUTODETERMINANTE - SALUD		PUNTAJE	
		SI	NO
1	¿En su lugar de trabajo remoto cuenta con un espacio físico apropiado para el desarrollo de su gestión?	1	0
2	¿Realiza usted pausas activas durante la jornada de trabajo?	1	0
3	¿Realiza actividad física en su lugar de trabajo remoto?	1	0
4	¿Considera que su estado físico está en buenas condiciones?	1	0
5	¿Ha asistido con normalidad a sus citas y/o tratamientos médicos durante la cuarentena?	1	0
6	¿Ha tenido cambios significativos de peso en esta cuarentena?	1	0
7	¿Ha sentido apoyo por parte de la Organización para el desarrollo de sus labores ante la contingencia?	1	0
8	¿Ha presentado molestias físicas causadas por las condiciones de su lugar de trabajo remoto?	0	1

9	¿Se ha sentido en capacidad de motivarse a si mismo, de auto controlarse y de manejar sus emociones durante la contingencia?	1	0
10	¿Ha sentido emociones negativas (angustia, desesperación, tristeza, nostalgia, apatía, indiferencia etc.) de manera recurrente durante el confinamiento?	0	1
11	¿Esta disfrutando su trabajo en esta nueva forma de trabajar desde casa?	1	0
12	¿Considera que su salud emocional (bienestar psicológico) se encuentra en optimas condiciones?	1	0
13	¿Le ha sido fácil adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo?	1	0
14	¿Siente que la Organización se preocupa por usted como persona y no solo como trabajador?	1	0
15	Si desea ampliar alguna de sus respuestas enfocadas en su salud física, emocional, psicológica o mental, por favor use este espacio, si requiere adecuaciones a su puesto de trabajo o acompañamiento solicítelo acá.	0	0

Tabla 5. Ítems del auto determinante de Salud - Modelo CISS

12.3.4. **ITEMS DEL AUTO DETERMINANTE SOCIOCULTURAL**

AUTODETERMINANTE - SOCIOCULTURAL		PUNTAJE	
		SI	NO
1	¿Durante el confinamiento ha dedicado espacio y tiempo para las actividades de ocio y/o entretenimiento?	1	0
2	¿Se mantiene informado sobre los acontecimientos y normatividad en su ciudad de cara al COVID-19?	1	0



3	¿Cree que el COVID-19 realmente es tan perjudicial como lo indican las cifras de muerte a nivel mundial?	1	0
4	¿Ha sentido que se discriminan personas por su orientación de género, raza, religión, otras?	0	1
5	¿Ha participado en actividades culturales que la Organización ha brindado desde que empezó el confinamiento y las nuevas modalidades de trabajo?	1	0
6	Si tiene a su cargo la preparación de sus alimentos diarios ¿esto ha afectado el cumplimiento de sus compromisos laborales?	0	1
7	¿Durante el confinamiento se comunica frecuentemente con sus familiares, amigos, conocidos?	1	0
8	Si tiene a su cargo el cuidado de niños ¿esto ha afectado el cumplimiento de sus compromisos laborales?	0	1
9	Si tiene a su cargo el cuidado de adultos mayores, ¿esto ha afectado el cumplimiento de sus compromisos laborales?	0	1
10	Si tiene a su cargo el cuidado de mascotas ¿esto ha afectado el cumplimiento de sus compromisos laborales?	0	1
11	¿Ha contado con espacios virtuales de intercambio social con sus compañeros de trabajo?	1	0
12	¿La semana de Bienestar le permitió participar en actividades de ocio y entretenimiento?	1	0
13	¿Aportó usted con su donación voluntaria de salario con el fin de garantizar la empleabilidad de todos los trabajadores de la organización?	1	0

14	¿Ha percibido un "ahorro" en el dinero que no ha destinado para transportes, almuerzos o gastos que tenía en condiciones de normalidad?	1	0
15	Si desea ampliar alguna de sus respuestas enfocadas en los aspectos sociales y culturales, por favor use este espacio, si tiene sugerencias por favor use este espacio	0	0

Tabla 6. Ítems del auto determinante de Salud - Modelo CISS

Nota de Autor: Toda la información se recogió a través de plataforma propia de la Organización en estudio, por motivos de Habeas Data no es permitido compartir las respuesta detalladas obtenidas, así como tampoco el nombre de la Institución.

12.4. TIPO DE ANÁLISIS

El análisis de la información recolectada se realiza de manera cuantitativa, así como cualitativa. En el análisis cuantitativo se realiza tabulando el nivel de ajuste de cada variable evaluada (componente), ajustándolo a un 100% de cumplimiento o de aprobación.

El gap estadístico de cada variable será la medida que se tendrá en cuenta al momento de diagnosticar y realizar la intervención. La información cualitativa servirá de insumo frente a las estrategias de intervención que se diseñen en la propuesta de consultoría en Talento Humano.

13. RESULTADOS

Frente a la participación de la población para este estudio, se obtuvo una muestra representativa del 73% de la totalidad de trabajadores de la IES en estudio. Para la interpretación

de resultados se distribuyeron los datos en 3 grupos poblacionales: Profesores, Directivos y Administrativos.

POBLACIÓN REAL	PLANTA COMPLETA		PROFESORES		DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVOS	
	Mujeres	206	Mujeres	100	Mujeres	15	Mujeres	91
	Hombres	224	Hombres	150	Hombres	8	Hombres	66
	Total	430	Total	250	Total	23	Total	157

POBLACIÓN EVALUADA	TOTAL		PROFESORES		DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVOS	
	Mujeres	159	Mujeres	64	Mujeres	10	Mujeres	85
	Hombres	153	Hombres	92	Hombres	6	Hombres	55
	Total	312	Total	156	Total	16	Total	140

MUESTRA POBLACIONAL	TOTAL		PROFESORES		DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVOS	
	Mujeres	77%	Mujeres	64%	Mujeres	67%	Mujeres	93%
	Hombres	68%	Hombres	61%	Hombres	75%	Hombres	83%
	Total	73%	Total	62%	Total	70%	Total	89%

Tabla 7. Comparación de la población - distribución de la muestra

13.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Frente a la evaluación del impacto que tienen los entornos VUCA frente a los trabajadores de esta IES, se evidenció que el 15% de la población encuestada manifiesta tener incertidumbre frente al futuro laboral, mientras que el 85% mantiene baja incertidumbre ante la situación actual, sin embargo en una análisis más detallado revisando la información cualitativa se lograron identificar indicadores que deben ser intervenidos para poder mejorar la calidad de vida de los trabajadores evaluados. Frente a cada uno de los auto determinantes del ser planteados en el modelo CISS la puntuación obtenida vs la esperada fue la siguiente:

AUTO DETERMINANTES DEL SER MODELO CISS	PUNTUACIÓN OBTENIDA	PUNTUACIÓN DESEADA
CONOCIMIENTO	72%	100%
IDENTIDAD	78%	100%
SALUD	78%	100%
SOCIOCULTURAL	69%	100%

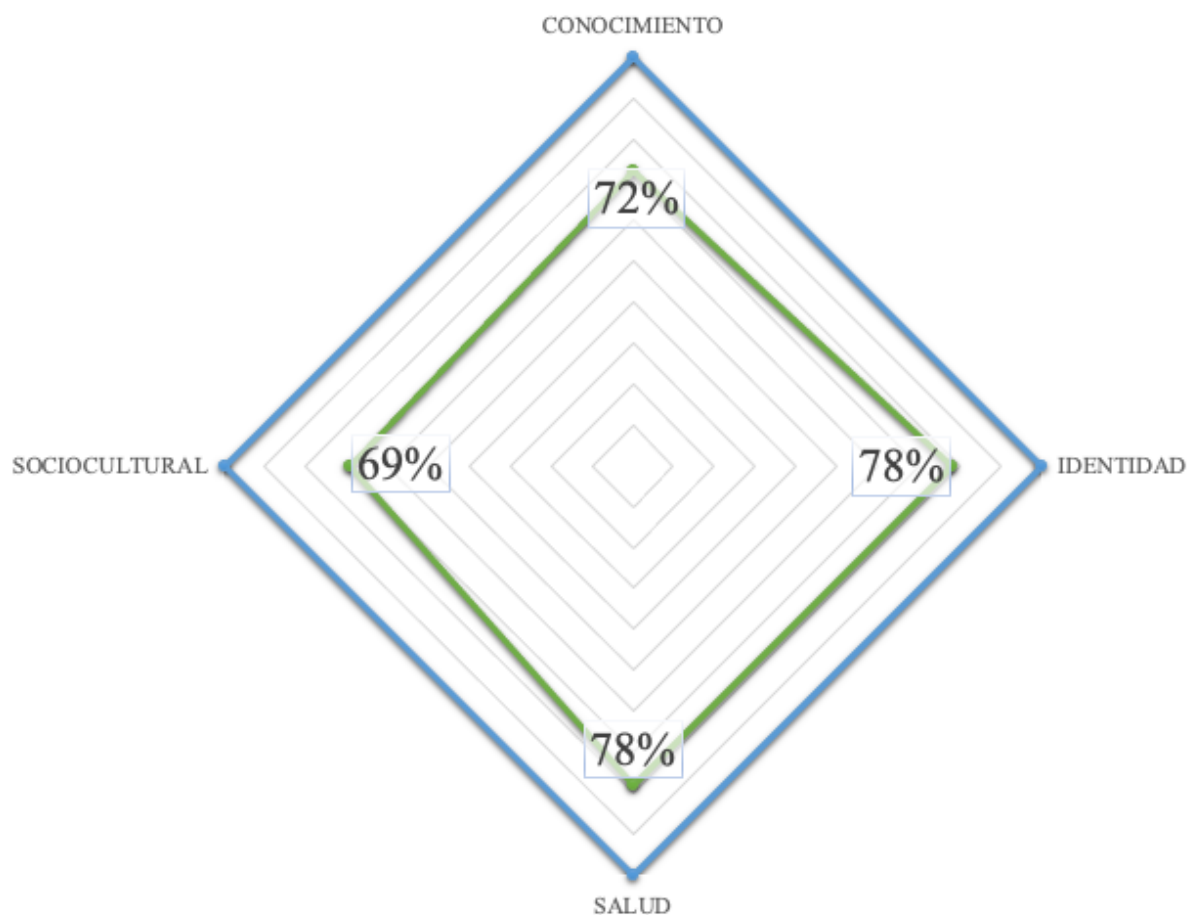
Tabla 8. Resultados generales por auto determinantes - Modelo CISS.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta de Percepción que tienen los trabajadores en cada una de los auto determinantes del ser frente al Covid-19 se presentan los resultados generales, en los aspectos donde mejor puntuación se obtuvo fueron los de Identidad y salud, encontrando que el 78% de la población encuestada manifiesta tener claridad frente a su contribución y propósito en la organización pese a las contingencias de la pandemia, así mismo el 78% de los trabajadores se sienten satisfechos con su salud física y emocional, sin embargo el 22% de los trabajadores requieren seguimientos cercanos en cuanto al manejo de situaciones de salud emocional y física, así como trabajo en su aspecto de identidad.

A nivel de conocimientos el 72% de la población encuestada se encuentra satisfecho con las capacitaciones y planes de formación vigentes, sin embargo, el 28% de la población encuestada manifiesta insatisfacción por lo que se requiere un análisis al plan de formación para revisar la pertinencia de los temas o los requerimientos de nuevas habilidades para los trabajadores.

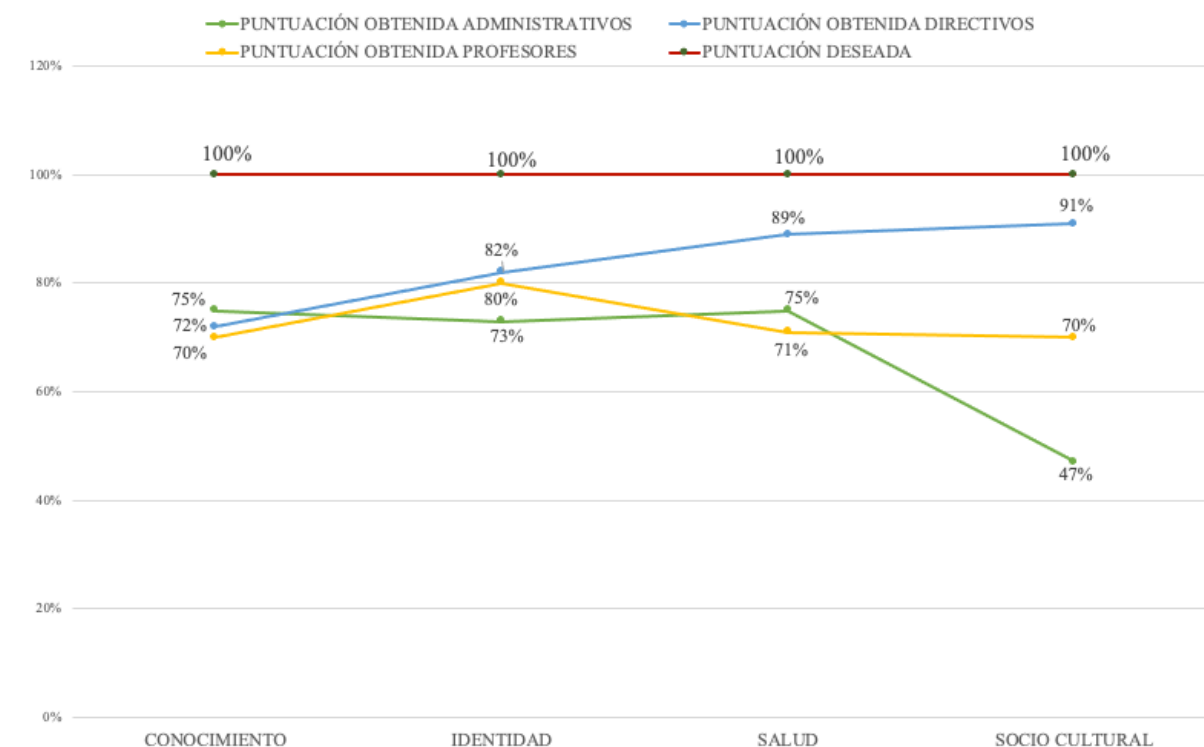


A nivel sociocultural el 31% de la población encuestada manifiesta ausencia de espacios de encuentros sociales y falta de actividades culturales, por lo que se deben revisar e intervenir las actividades que se han realizado buscando un mayor impacto de estas en la población ajustándolas a las necesidades y exigencias del actual entorno.



Gráfica 9. Resultados generales por auto determinantes del ser - Modelo CISS

Para segmentar la población se establecieron 3 grupos poblacionales: Administrativos, Directivos y Docentes ya que cada uno de estos grupos tiene necesidades diferentes frente a los resultados obtenidos.



Gráfica 10. Resultados por grupos poblacionales de los auto determinantes del ser - Modelo CISS

Frente al resultado obtenido por grupos poblacionales y a manera de semáforo se propone una intervención en la que se prioricen los resultados más bajos que son aquellos que se encuentran por debajo de 70% (rojo), luego se dará manejo a los resultados intermedios comprendidos entre el 71% y 79% (amarillo), para dejar por último las intervenciones con puntuaciones más altas, es decir las que se encuentran por encima del 80% (verde).

COMPONENTE MODELO CISS	ADMINISTRATIVOS	DIRECTIVOS	PROFESORES
CONOCIMIENTO	75%	72%	70%
IDENTIDAD	73%	82%	80%
SALUD	75%	89%	71%
SOCIO CULTURAL	47%	91%	70%

Tabla 9. Semáforo de intervención - Modelo CISS.

Ante los resultados recogidos de manera cualitativa los trabajadores manifiestan en relación con el auto determinante de Conocimiento que no cuentan con tiempo para asistir a las



capacitaciones que se programan, en algunos casos manifiestan que las cargas laborales se han incrementado sobre todo en la población administrativa ya que han asumido roles y funciones de personal que se ha retirado de la Institución, lo cual impacta en el desempeño y en la calidad de vida de los trabajadores.

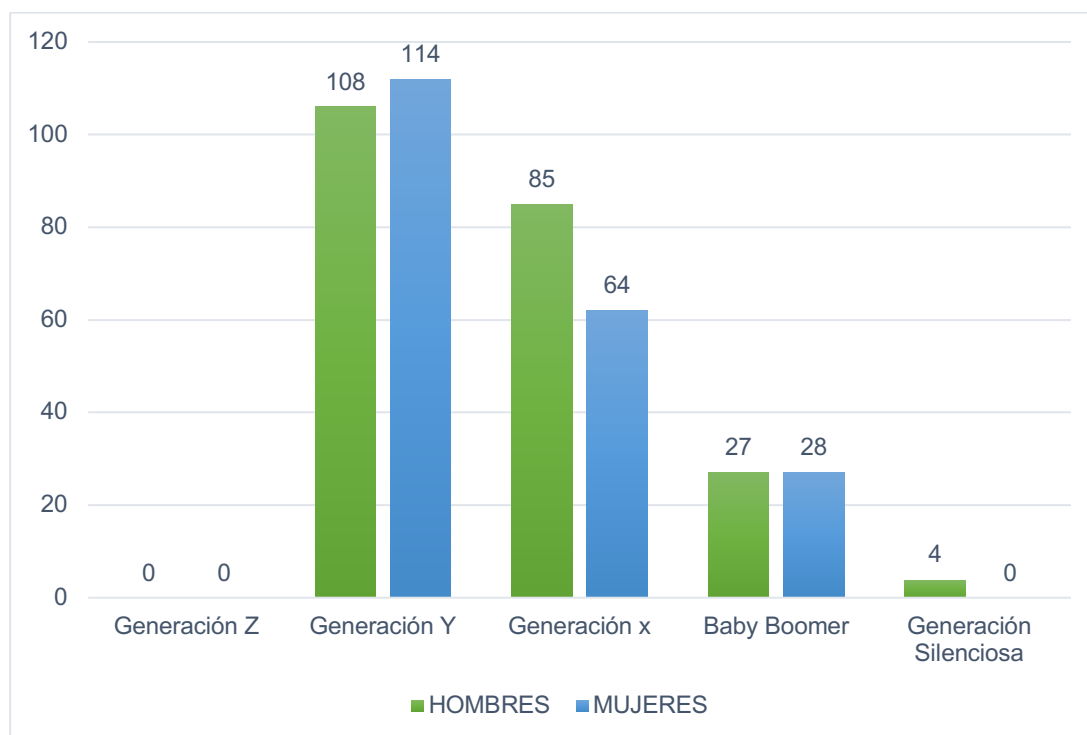
En cuanto al auto determinante de Identidad y debido a las nuevas funciones que han tenido que asumir los trabajadores, sobre todo la población administrativa se ha desdibujado la contribución y el propósito dentro del rol desempeñado. Esto genera confusión e inconformidad en los trabajadores encuestados.

El auto determinante de salud incluye tanto la salud física como la salud mental, algunos trabajadores han tenido incrementos en su peso corporal lo que puede desencadenar complicaciones de salud a largo plazo y aumento de riesgo cardio vascular, así mismo la salud mental de algunos trabajadores se ha afectado debido a la incertidumbre derivada por la pandemia, por la crisis económica y social.

El 64% de los trabajadores se encuentran satisfechos a nivel social y no han sentido que este aspecto se haya desmejorado, sin embargo, se cuenta con un 31% de trabajadores que manifiestan tener a su cargo la preparación de sus alimentos, o el cuidado de niños, adultos y mascotas por lo que se sobre carga la jornada laboral.

En términos generales los que menos se han afectado por la pandemia y entornos volátiles han sido los trabajadores que pertenecen a la población de directivos, seguidos de los profesores y por ultimo se encuentran los trabajadores administrativos que son los que más han sentido el impacto.

Así mismo, para poder analizar los datos del 100% de los trabajadores se evaluaron los datos de 430 trabajadores de esta IES.



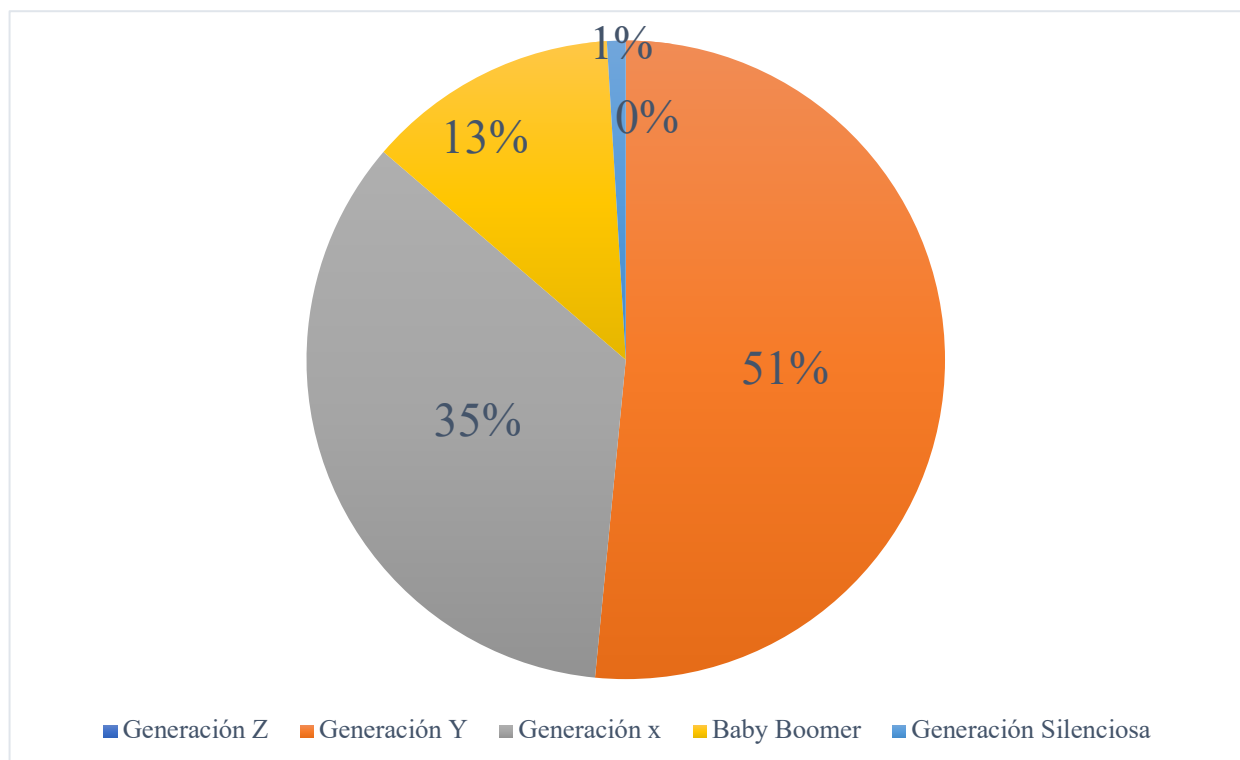
Gráfica 11. Numero de trabajadores distribuidos por generación y sexo

Según Cristina Muriel, entre las generaciones más jóvenes se encuentran los Centennial y los Millennial, conocidos también como **Generación Z** y **Generación Y** respectivamente. En esta organización la mayoría de los trabajadores está en este rango generacional ya que el 51% de los colaboradores pertenecen a la generación Y, esta generación destaca por su gran consumo de contenidos en la red, por su preocupación por el medio ambiente, por el uso de redes sociales más virtuales y por la compra online. Sienten predilección por las compras en Internet y suelen usar mucho sus móviles para ello (alrededor de un 70%). Algunos de los factores que les impulsan a ello son los descuentos, los envíos sin gastos adicionales, la rapidez de las transacciones y las devoluciones sencillas.



El 35% de la población pertenece a la Generación X quienes han vivido en un entorno digital, pero en el que se han ido adaptando poco a poco al mismo. Prueba de ello es que una cuarta parte de ellos pagaron sus compras a través del móvil en tiendas físicas en el año 2017.

El 13% de la población pertenece a la Generación Baby Boomers, esta es una **generación** que se siente atraída por los sentimientos o por la historia que transmite la marca, a diferencia de lo que ocurre con los más jóvenes. Para conectar con ellos, se necesita una estrategia multicanal, ya que confían más en las empresas que todavía tienen algo analógico, lo que les permite comunicarse con ellas de manera telefónica o presencial.



Gráfica 12. Porcentaje de la población por generación

En el análisis generacional realizado, se encontraron los siguientes elementos:

			HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Generación Z	2001 al 2010	Menor a 20	0	0	0
Generación Y	1980 al 2000	21 a 40 años	108	114	222
Generación X	1965 al 1979	41 a 55 años	85	64	149
Baby Boomer	1946 a 1964	56 a 73 año	27	28	55
Generación Silenciosa	1920 a 1945	75 a 79 años	4	0	4
			TOTAL		430

Tabla 10. Numero de trabajadores distribuidos por generación y sexo

En cuanto a la equidad de género, se concluyó que esta es una organización equitativa en cuanto a la distribución de mujeres y hombres como se puede ver en la siguiente gráfica:



Gráfica 13. Distribución de la población por género

No se evidencia discriminación por orientación sexual, religiosa, política u otra, siendo una organización responsable socialmente con certificación expedida vigente.

13.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La consultoría realizada se desarrolló a la medida de las necesidades de la organización de estudio buscando generar un impacto en los objetivos estratégicos del área de Talento Humano, en la intervención de diagnóstico e implementación del modelo se obtuvo una alta participación de la población se concluye que los resultados son significativos y representativos de la organización. En la recolección de los datos se identificaron las brechas generacionales como variables independientes, lo que logró clasificar a los empleados por grupos poblacionales, así como revisar la equidad de género en la población.

La construcción del modelo contó con la participación del equipo de la Gerencia de Talento Humano, así como la socialización de este con el equipo de trabajadores de la dependencia de Bienestar Universitario, con el fin de generar un modelo institucional que represente los intereses de todos los grupos de interés, el modelo contó con la aprobación de las directivas de la Institución antes de ser socializado.

Una vez aprobado el modelo, se socializó con los trabajadores a través de campañas de Endomarketing a través de redes sociales y mailing; así mismo, se empezaron a alinear las actividades e iniciativas propias del área de Bienestar en el departamento de Talento Humano, alineando cada una frente al impacto de estas en los componentes de los auto determinantes del ser propuestos en el modelo CISS.



En la construcción del instrumento de medición, participó el equipo de la Gerencia de Talento Humano, el instrumento diseñado se comparó con los instrumentos de medición de liderazgo y ambiente de trabajo con el fin de validar la pertinencia de los items.

La Muestra Total fue de 312 trabajadores, cuya distribución fue la siguiente: 140 Administrativos, 16 Directivos, 156 Profesores.

14. CONCLUSIONES

La inclusión de una variable cualitativa en la medición permitió a los trabajadores encuestados ampliar la información de cada uno de los auto determinantes del ser planteados en el modelo CISS, los resultados de la medición arrojó información relevante para la construcción de iniciativas en pro de la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores de esta IES.

Si bien, la integralidad del ser humano se puede ver afectada por variables externas, en las organizaciones se pueden intervenir variables de control para impactar de manera positiva en cada uno de los trabajadores.

No todos los grupos generacionales tienen las mismas motivaciones ni las mismas rutinas, por lo que se debe desarrollar un plan de incentivos a la medida.

15. RECOMENDACIONES

Según Julián Melo, en un artículo publicado en Forbes en 2020, para afrontar el nuevo contexto global causado por el Covid-19, tenemos dos vías: la primera, el upskilling, que consiste en desarrollar nuevas habilidades y competencias para nuestro trabajo o posición actual y la segunda vía es el reskilling, que consiste en desarrollar habilidades y competencias para una nueva posición o trabajo., es así como se propone reforzar conocimientos y conocimientos



a través de entrenamientos especializados a trabajadores de acuerdo a las competencias que se requieran para la nueva normalidad, ya sea a nivel tecnológico como a nivel de conocimiento técnico o especializado.

Desde el año 2019 el World Happiness Report estableció que las consecuencias del uso digital, especialmente las redes sociales, pueden ser positivas para los usuarios, sobre todo los más jóvenes, ya que las nuevas generaciones vinculan el uso de medios digitales con su felicidad. De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada en la IES de estudio se identificó que la población más joven quiere tener una manera virtual de permitir la expresión de emociones, actividades e interacciones con sus compañeros de trabajo. Por esta razón se propone la creación de un espacio virtual para trabajadores a través de un Fan Page en Facebook que permita abrir salas de interacción social, juegos y encuentros virtuales para que las conexiones sociales se realicen de manera virtual.

Según el informe de Tendencias Globales en Capital Humano 2020 de Deloitte el sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización hacen que las personas se sientan respetadas y tratadas de manera justa en un entorno laboral inclusivo. La implementación del Modelo CISS como parte de la cultura organizacional orienta las prácticas culturales en la alineación del proyecto de vida personal con el organizacional. Así mismo, en este mismo estudio se señala que el bienestar es hoy día una prioridad debido a la creencia de que ayuda al desempeño organizacional, por lo que se propone enfocarse en el individuo en el trabajo ayudándolos a sentirse mejor, es así como el modelo CISS se enfoca en los auto determinantes del ser proponiendo trabajar en cada uno de estos para fortalecer el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

El 02 de Junio de 2020 el Gobierno y el Ministerio de Trabajo en Colombia anunciaron la circular 0041 de 2020, la cual establece los lineamientos respecto del trabajo en casa, con el fin de adoptar las medidas de prevención y control sanitario para evitar la propagación del

COVID- 19, además de impulsar al máximo la prestación del servicio a través del teletrabajo y/o trabajo desde casa.

Actualmente los trabajadores de la IES en estudio se encuentran trabajando en modalidad remota y con proyecto de trabajar en alternancia. Se tuvo acceso a los resultados de la última encuesta de Riesgo Individual (La cual es diseñada por la ARL y se encuentra en esa plataforma) en donde se busca mitigar el riesgo de exposición a los colaboradores dependiendo los niveles de riesgo individual, los cuales serán tenidos en cuenta en el trabajo presencial. En esta aplicación se caracterizaron 380 trabajadores como se ve en la siguiente tabla:

RIESGO INDIVIDUAL	PROFESORES	ADMINISTRATIVOS	TOTAL
NO PRESENTAN VULNERABILIDAD	157	122	279
PRESENTAN BAJA VULNERABILIDAD	46	39	85
PRESENTAN ALTA VULNERABILIDAD	19	18	37

Tabla 11. Niveles de riesgo individual en trabajadores

Como recomendación se propone la implementación del modelo de Teletrabajo en donde se sugiere tener en cuenta como primer grupo de trabajadores que accedan a la modalidad de Teletrabajo aquellos tanto administrativos como docentes, que presentan alta vulnerabilidad frente al COVID-19, así como aquellos que las Directivas determinen. Inicialmente el proyecto se realizaría con 37 trabajadores, 19 dedicados a la docencia y 18 administrativos (Colaboradores con Alta Vulnerabilidad), y el grupo que determinen los Directivos. Teniendo

en cuenta el soporte generado por la ARL las personas con alta vulnerabilidad no pueden trabajar de manera presencial como se puede ver en la tabla 11.

CLASIFICACIÓN DEL RIESGO INDIVIDUAL			
	SIN CRITERIO DE VULNERABILIDAD	BAJOS CRITERIOS DE VULNERABILIDAD	ALTOS CRITERIOS DE VULNERABILIDAD
Más Recomendadas	Trabajo Remoto	Trabajo Remoto	Trabajo Remoto
ALTERNATIVAS LABORALES	Trabajo presencial con medidas generales de bioseguridad	Reconversión del rol en trabajo remoto - algunas veces presencial	No puede trabajar presencialmente (condición de salud crítica, siempre permanecer en casa, modalidades de trabajo remoto).
Menos Recomendadas		Trabajo presencial con cuidados especiales	

Tabla 12. Recomendaciones por niveles de riesgo

En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 como "una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo". (Artículo 2, Ley 1221 de 2008). Las modalidades del Teletrabajo son:

Autónomo: En esta modalidad se clasifican quienes utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, que puede ser una pequeña oficina o un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.



Móviles: En esta modalidad se clasifican quienes no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.

Suplementarios: En esta modalidad se clasifican quienes laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

Para esta propuesta la Modalidad a desarrollar será la de **Teletrabajo Autónomo** teniendo en cuenta que por condiciones de pandemia decretada todos los colaboradores se encuentran bajo modalidad de trabajo remoto en sus casas con sus propios medios y elementos de trabajo ya que los contratos laborales no se han modificado y no se han incluido cláusulas u otros sí relacionados con el cambio del lugar de trabajo.

Para implementar las etapas del Proyecto de Teletrabajo se tendrán en cuenta las contempladas en el Libro Blanco: ABC del Teletrabajo en Colombia y serán:

Primera Etapa: Compromiso institucional: Durante esta etapa se presentará el proyecto a la Gerencia de Talento Humano, Vicerrectoría General y a la Rectoría con el fin de contar con su respaldo para el desarrollo de la propuesta. Una vez se cuente con esta autorización se conformará el equipo líder del proyecto, una vez conformado el equipo se formalizará el inicio del proyecto de Teletrabajo en la Institución.

Segunda Etapa: Planeación: En esta fase se ajustará el cronograma con la dependencia de Planeación y se socializará el proyecto con el apoyo del departamento de Comunicaciones a todos los trabajadores.



Tercera Etapa: Autoevaluación: Durante esta fase se realizará una revisión interna frente a los recursos humanos, técnicos, jurídicos y tecnológicos con los que cuenta la Institución, desde el área jurídica se realizarán los otros sí que irán en todos los contratos de los colaboradores que se encuentren en esta nueva modalidad de trabajo teniendo en cuenta que todas las personas preseleccionadas tienen contrato a termino indefinido y termino fijo. Desde el área de tecnología se revisará el estado de los equipos tecnológicos que se le asignarán a los trabajadores. Como parte final de esta etapa se realizará un informe de conclusiones a manera de autoevaluación con el fin de revisar presupuestos e incluir los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

Cuarta Etapa: Prueba piloto: Durante esta etapa se determinará que la población seleccionada para el proyecto de Teletrabajo serán los colaboradores que obtuvieron una puntuación de riesgo alto según la encuesta de riesgo individual de la ARL (37 colaboradores), la convocatoria y la selección estará enmarcada en este grupo poblacional. Se capacitarán a estos colaboradores sobre el Teletrabajo y sus beneficios, luego la Institución desplegará los recursos tecnológicos y administrativos para preparar la formalización de esta modalidad. Es requisito recibir visitas en los lugares de teletrabajo para establecer el nivel de riesgo en las casas de los trabajadores. Luego de dos semanas se realizará un seguimiento a cada uno de los teletrabajadores con apoyo de ARL, ya que este primer grupo será el grupo piloto y se tendrán que hacer evaluaciones periódicas. Una vez se cumplan estas fases se socializará con la Institución con el apoyo de la Dependencia de Comunicaciones un panorama en el avance del Teletrabajo en esta IES.

Quinta Etapa: Adopción e implementación: En esta etapa se revisará el modelo implementado y una vez realizados los ajustes a los que hubieren lugar se adoptará el modelo

oficial para esta IES, se revisarán las estrategias de comunicación más apropiadas para esta fase, los coordinadores del proyecto deben realizar en cada etapa la evaluación y el seguimiento alimentando de manera permanente un banco de buenas prácticas.

La implementación de este proyecto se realizará por etapas según la normatividad y recomendaciones del MINTIC, en un plazo de 20 semanas así:

PRIMERA ÉTAPA: Compromiso Institucional		
Semana 1	Semana 2	Semana 3
Acuerdo a nivel directivo	Conformación del equipo líder del proyecto	Formalización del inicio del proyecto de Teletrabajo

SEGUNDA ÉTAPA: Compromiso Institucional	
Semana 3 y 4	Semana 5
Planeación general del proyecto	Sensibilización

TERCERA ÉTAPA: Autoevaluación de la organización			
Semana 6 y 7			Semana 8
Componente jurídico	Componente tecnológico	Componente organizacional	Informe de conclusiones de la autoevaluación

CUARTA ÉTAPA: Prueba Piloto								
Semana 9				Semana 10 y 11	Semana 12	Semana 14	Semana 15	Semana 16
Definición de la población	Convocatoria	Selección	Capacitación	Preparación administrativa	Seguimiento y medición	Pilotaje	Evaluación del piloto	Socialización

QUINTA ÉTAPA: Apropiación y Adopción		
Semana 17 y 18	Semana 17 - 19	Semana 20
Adopción del modelo	Estrategias de comunicación y seguimiento	Banco de buenas prácticas

Gráfica 14. Cronograma de implementación Teletrabajo

Es importante tener en cuenta que el Ministerio de Trabajo en Colombia en su circular 0041 de junio 2 de 2020 imparte lineamientos básicos sobre el trabajo en casa para su correcto desarrollo, los cuales deben atenderse por trabajadores, empleadores y Administradoras de

Riesgos Laborales (ARL). Para el efecto se establecieron cuatro capítulos referentes al trabajo en casa en lo que concierne a las relaciones laborales, jornada de trabajo, armonización de vida laboral, con la vida personal y familiar y riesgos laborales, los que a continuación se desarrollan:

ASPECTOS EN MATERIA DE RELACIONES LABORALES:

- El trabajo en casa implica que la relación laboral y la facultad subordinante permanece vigente, así como también las garantías laborales, sindicales y de seguridad social de los trabajadores.
- Los trabajadores realizarán sus actividades de manera similar a su función habitual salvo que por mutuo acuerdo con el empleador se pacten funciones diferentes.
- No puede haber disminuciones salariales por la realización de la labor en casa o de manera remota.
- Las funciones del trabajador deben permitirle el descanso para recuperar fuerzas y compartir con su núcleo familiar.
- Los empleadores deben garantizar a los trabajadores la dignidad humana, igualdad en acceso a la información y derecho a la intimidad y privacidad.
- Los empleadores deben evitar solicitudes por fuera del horario laboral del contrato de trabajo. No obstante, pueden presentarse contingencias que ameriten la atención del trabajador por fuera de su horario laboral sin que dicha circunstancia sea considerada como acoso laboral, siempre que sean excepcionales y necesarias.
- Las trabajadoras mantienen los lapsos de lactancia de que trata el artículo 238 del CST.
- Seguirá vigente el procedimiento disciplinario conocido por el empleador y el trabajador.

ASPECTOS EN MATERIA DE JORNADA DE TRABAJO

- Se mantiene la jornada laboral del artículo 161 del CST y lo contenido en el Convenio 001 de la OIT. En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de 2 horas diarias y de 12 semanales. Si la jornada se amplía por acuerdo de las partes a 10 horas diarias, no se podrá trabajar horas extra en el mismo día.
- Las partes deben ceñirse a la jornada laboral para garantizar el derecho a la desconexión laboral digital, evitando impactos en la salud mental y emocional de los trabajadores.
- Si a petición del empleador se requiere un trabajo en horario adicional al del 161 del CST, se causarán las horas extras y recargos que correspondan.
- Los empleadores deben promover espacios de pausas activas y de higiene y protección a la salud, así como descansos mínimos entre reuniones continuas. El trabajador velará por su autocuidado.
- Las horas del trabajo al día se deben distribuir al menos en dos secciones, con un intermedio que se adapte a la naturaleza del trabajo en casa, armonizando las necesidades del trabajador y de su núcleo familiar. Este tiempo de descanso no se computa con la jornada diaria.
- Si el empleador tiene intermedios adicionales a los del artículo 167 del CST, estos deben mantenerse y aplicarse. Sin embargo, por consenso de las partes puede acumularse la hora del almuerzo para facilitar la preparación de alimentos y la vida familiar.
- Quedan excluidos de la regulación de jornada máxima legal los trabajadores de dirección, confianza y manejo según el literal a) del artículo 162 del CST.

ARMONIZACIÓN DE LA VIDA LABORAL CON LA VIDA FAMILIAR Y PERSONAL



- El empleador no puede asignar cargas de trabajo diferentes a las que corresponden dentro de la jornada laboral de tal manera que no interfiera los espacios personales y familiares del trabajador.
- Se debe respetar los días de trabajo pactados por lo que se deben evitar solicitudes en fines de semana y días de descanso.
- Los correos electrónicos y mensajes de WhatsApp serán atendidos de manera prioritaria durante la jornada laboral, respetando sus espacios personales y de descanso.

ASPECTOS EN MATERIA DE RIESGOS LABORALES

- El empleador debe incluir el trabajo en casa en su metodología para la identificación, evaluación, valoración y control de peligros y riesgos de la empresa, adoptando las acciones necesarias según su Plan de Trabajo anual del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- El empleador debe notificar a la Administradora de Riesgos Laborales sobre la ejecución temporal del trabajo en casa, indicando condiciones de tiempo, modo y lugar.
- Las ARL incluirán al trabajo en casa en sus actividades de promoción y prevención y suministrarán soporte al empleador sobre pausas activas virtuales.
- Las ARL enviarán recomendaciones sobre postura y ubicación de elementos de trabajo.
- El empleador debe retroalimentar constantemente a los trabajadores sobre las dificultades para el desarrollo de su labor y las posibles soluciones.
- El empleador debe realizar un seguimiento a sus trabajadores en relación con su salud y recomendaciones de autocuidado para prevenir el Covid.19, atendiendo los protocolos expedidos para ello.



- Los trabajadores deben cumplir en casa las normas, reglamentos e instrucciones de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, así como suministrar información al empleador sobre cualquier cambio de su estado de salud que afecte o pueda afectar su capacidad de trabajar o la de los otros trabajadores o el empleador.
- Es deber de los trabajadores participar en la prevención de los riesgos laborales mediante los comités paritarios de seguridad y salud en el trabajo, o como vigías ocupacionales; reportar accidentes de trabajo, y participar en actividades virtuales de salud y prevención del empleador o la ARL, cumpliendo con las obligaciones del artículo 222 del Decreto 1295 de 1994.
- El empleador debe dar a conocer a los trabajadores los mecanismos de comunicación para reportar cualquier novedad derivada del desempeño del trabajo en casa. También deben instruir a los trabajadores sobre el reporte de accidentes o incidentes de trabajo.
- Las ARL deben ajustar los FURAT incluyendo la posibilidad de reporte de accidentes de trabajo sucedidos en la ejecución del trabajo en casa.
- El Comité de Convivencia Laboral debe facilitar el reporte de quejas por parte de los trabajadores.

Como parte complementaria a la propuesta de implementación de teletrabajo, se propone la inclusión de programas de formación en habilidades tecnológicas tanto a docentes como a trabajadores administrativos, así como la apertura de espacios sociales de manera virtual inicialmente, así como propiciar espacios de socialización semi presenciales que permitan al trabajador compartir escenarios diferentes a los virtuales para tener contacto con compañeros y trabajadores.



16. BIBLIOGRAFÍA Y/O REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barley, S. R. & Kunda, G., (1992). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. *Tecnología Administrativa*, IX, (20), 135-192.
- Consejo Nacional de Educación Superior – CESU. (1995, marzo 21). [Políticas de Bienestar Universitario]. <http://sancionatorios.mineduacion.gov.co/files/ACUERDO031995.pdf>
- Consejo Nacional de Educación Superior – CESU. (2006, noviembre 21). [Lineamientos para la acreditación institucional]. https://www.mineduacion.gov.co/CNA/1741/articles-186359_lineamientos_2.pdf
- Congreso de la Republica de Colombia. (1993, diciembre 23). [Ley 100 de 1993]. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-100-de-1993.pdf>
- Congreso de la Republica de Colombia. (2006, enero 23). [Ley 1010 de 2006]. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html
- Covey, S. (2005) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Deloitte (2020). La empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia delante. *Tendencias Globales de Capital Humano 2020*. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>
- Edward L. Deci & Richard M. Ryan (2009) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4). 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01



García, F. (2020, septiembre 14). Digitalización política. *El sistema universitario ante la COVID-19: Corto, medio y largo plazo*. <https://www.universidadsi.es/sistema-universitario-covid-19/>

García H & Miralles F. (2016). *Ikigai - Los secretos de Japón para una vida larga y feliz*. <https://www.onalza.com/wp-content/uploads/2018/03/Ikigai.pdf>

IRADE Instituto Regional de Administración de Empresas. (2016). *Bienestar y Felicidad Organizacional*. https://irade.cl/wp-content/uploads/2013/05/2016_Ignacio_Fernandez_UCSC_Felicidad_Org.pdf

Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.

Max Neef, M. A. (1993). *Desarrollo a escala humana*, https://www.max-neef.cl/libros/desarrollo_a_escala_humana/

Melo, J (2020, junio 2). *Upskilling y reskilling: el futuro de las empresas*. Forbes. <https://forbes.co/2020/06/02/capital-humano/upskilling-y-reskilling-el-futuro-de-las-empresas/>

Ministerio de Protección Social. (1951, junio 7). [Código sustantivo del trabajo de Colombia]. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2012, noviembre 23). [Libro blanco, el ABC del Teletrabajo en Colombia]. https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf



Ministerio del Trabajo. (2020, junio 02). [Lineamientos Respecto del trabajo en casa].

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/60876961/Circular+0041-2020.PDF/98d19065-352d-33d2-978e-9e9069374144?t=1591222484807>

Organización de las Naciones Unidas ONU (2020). *COVID-19 y educación superior:*

Educación y ciencia como vacuna contra la pandemia.

<https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/covid-19-y-educaci%C3%B3n-superior-educaci%C3%B3n-y-ciencia-como-vacuna-contr-la-pandemia>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015,*

http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf

Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1984, marzo 14). [Decreto 614 de 1984] por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país,

<http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=1357>

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60(5), 410.

Seligman, M.E. (2003). *La auténtica felicidad*. Ediciones B.

Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J. & Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud:

Aportaciones desde la Psicología Positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud* (5), 15 – 28. http://institucionales.us.es/apcs/doc/APCS_5_esp_15-28.pdf

World happiness report. (2019). World happiness report 2019 (No. 7).

<https://worldhappiness.report/ed/2019/>