

Plan estratégico de talento humano para fomentar prácticas y hábitos saludables que contribuyan a la satisfacción laboral en los colaboradores de servicios generales de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga

Pablo Raúl Andrés Jiménez Gutiérrez

Trabajo para optar el título de Magíster en Administración MBA

Director

Lina Bonilla Rueda

Doctor en Administración Gerencial

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración MBA

2023

Contenido

Introducción	11
1. Plan estratégico de talento humano para fomentar prácticas y hábitos saludables que contribuyan a la satisfacción laboral en los colaboradores de servicios generales de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Formulación del problema	17
1.3 Sistematización del problema	17
1.4 Justificación	17
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo general.....	20
1.5.2 Objetivos específicos	20
2. Marco referencial	21
2.1 Antecedentes	21
2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional	21
2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional.....	23
2.1.3 Antecedentes en el ámbito local	25
2.2 Marco teórico – Referentes teóricos	27
2.2.1 Talento humano	27
2.2.2 Planeación estratégica.....	29
2.2.2.1 Planeación de talento humano.	31
2.2.2.2 Modelo general del proceso estratégico.....	38
2.2.3 Satisfacción laboral	41
2.2.4 Prácticas y hábitos saludables	42
2.3 Marco legal	43

3. Diseño metodológico	47
3.1 Operacionalización de variables	48
3.2 Tipificación de la investigación	50
3.3 Diseño de la investigación	51
3.4 Población.....	51
3.4.1 Muestra	52
3.4.2 Fuentes de información.....	53
3.4.3 Procesamiento de la información.....	53
4. Resultados	54
4.1 Objetivo 1: Diagnóstico en el área de talento humano y del sistema general de seguridad y salud en el trabajo de la Universidad Santo Tomas Bucaramanga	54
4.1.1 Diagnostico departamento de planta física y servicios generales	55
4.1.2 Análisis macroentorno	57
4.1.2.1 Político.	59
4.1.2.2 Económico.	60
4.1.2.3 Social.....	61
4.1.2.4 Tecnológico.....	62
4.1.2.5 Ecológico.	63
4.1.3 Análisis microentorno	65
4.3.3.1 Clientes.	65
4.1.3.2 Competencia.	65
4.1.3.3 Proveedores.....	66
4.1.3.4 Productos sustitutos.	66
4.1.3.5 Nuevos competidores.....	67

4.1.4 Análisis del diagnóstico	67
4.2 Objetivo 2: Prácticas dentro de la organización que contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores de servicios generales	69
4.3 Objetivo 3: Estrategias que contribuyan a la satisfacción laboral y a mejorar las prácticas y hábitos de los colaboradores de servicios generales	90
5. Conclusiones	95
6. Recomendaciones	97
Referencias.....	99
Apéndices.....	104

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Metodología de los objetivos</i>	47
Tabla 2. <i>Operacionalización de variables</i>	48
Tabla 3 <i>Características de la población</i>	51
Tabla 4. <i>Matriz PESTEL</i>	58
Tabla 5. <i>Aspectos positivos y negativos el entorno</i>	64
Tabla 6. <i>DOFA</i>	68
Tabla 7. <i>Prácticas</i>	89
Tabla 8. <i>Estrategias</i>	89
Tabla 9. <i>Variables del plan</i>	91
Tabla 10. <i>Plan de acción</i>	93
Tabla 11 <i>Estrategias resultado de la investigación</i>	94

Lista de figuras

Figura 1. <i>Modelo del proceso de la planeación estratégica de Glueck</i>	38
Figura 2. <i>Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg</i>	39
Figura 3. <i>Edad</i>	70
Figura 4. <i>Solicitud de vinculación</i>	71
Figura 5. <i>Proceso de vinculación</i>	72
Figura 6. <i>Salario</i>	72
Figura 7. <i>Satisfacción del salario</i>	73
Figura 8. <i>Suministro de elementos de protección personal</i>	74
Figura 9. <i>Tipo de incentivos</i>	74
Figura 10. <i>Percepción de valoración</i>	75
Figura 11. <i>Disponibilidad de herramientas o equipos de trabajo</i>	76
Figura 12. <i>Opinión para tomar decisiones</i>	77
Figura 13. <i>Relación laboral compañeros</i>	78
Figura 14. <i>Dirección de inconvenientes laborales</i>	78
Figura 15. <i>Ambiente y condiciones seguras</i>	79
Figura 16. <i>Retroalimentación</i>	80
Figura 17. <i>Cansancio laboral</i>	80
Figura 18. <i>Motivación laboral</i>	81
Figura 19. <i>Actividades de formación</i>	81
Figura 20. <i>Temas de inducciones, capacitaciones o charlas de talento humano</i>	82
Figura 21. <i>Temas de inducciones, capacitaciones o charlas del área de seguridad y salud en el trabajo</i>	82
Figura 22 <i>Temas de talleres y cursos</i>	83

Figura 23. <i>Temas de formación deseados</i>	84
Figura 24. <i>Actividades de seguridad</i>	85
Figura 25. <i>Actividades de higiene laboral</i>	86
Figura 26. <i>Actividades de calidad de vida</i>	86
Figura 27. <i>Actividades vida saludable</i>	87
Figura 28. <i>Tablero de alerta</i>	93

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Entrevista</i>	104
Apéndice B. <i>Encuesta para trabajadores</i>	110
Apéndice C. <i>Plan de acción</i>	122

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan estratégico de talento humano para fomentar prácticas y hábitos saludables que contribuyan a la satisfacción laboral en los colaboradores de servicios generales de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga, el cual se fundamentó teóricamente en los diferentes autores que se mencionan en el documento. En este mismo sentido y de acuerdo a la metodología utilizada, la cual es mixta, no experimental y de corte transversal, se logró hacer un paso a paso que se estructuró óptimamente y orientado a la consecución de los objetivos. La población que participó fue un censo de 30 colaboradores de la universidad Santo Tomás Bucaramanga, compuesto por 26 mujeres y 4 hombres a quienes se les aplicó una encuesta de 45 preguntas de selección múltiple y de escala; a su vez también se realizó una entrevista a un líder de talento humano. Previamente esta encuesta y entrevista fueron validadas por 4 expertos, quienes dieron sus puntos de vista y aprobación, frente a la estructura de las preguntas. Posteriormente los datos fueron analizados para analizar las frecuencias y resultados. De acuerdo a estos mismos, puede afirmarse que los colaboradores de servicios generales están satisfechos con su entorno laboral, aunque igualmente desean tener algunos otros beneficios los cuales les permitan una satisfacción plena, tales como oportunidades de capacitación, mejoras en el salario y horarios más flexibles, entre otros. Con base a lo anterior el estudio permitió generar estrategias acordes a las necesidades.

Palabras Claves: hábitos saludables, talento humano, satisfacción laboral.

Abstract

The general objective of this research was to design a strategic plan for human talent to promote healthy practices and habits that contribute to job satisfaction in the general services collaborators of the Universidad Santo Tomás section of Bucaramanga, which was theoretically based on the different authors that were mentioned in the document. In this same sense and according to the methodology used, which is mixed, non-experimental and cross-sectional, it was possible to do a step by step that was optimally structured and oriented towards achieving the objectives. The population that participated was a census of 30 collaborators from the Santo Tomás Bucaramanga University, composed of 26 women and 4 men to whom a survey of 45 multiple-choice and scale questions was applied; At the same time, an interview was also conducted with a human talent leader. Previously, this survey and interview were validated by 4 experts, who gave their points of view and approval regarding the structure of the questions. Subsequently, the data were analyzed to analyze the frequencies and results. According to these, it can be stated that general service employees are satisfied with their work environment, although they also want to have some other benefits that allow them full satisfaction, such as training opportunities, improvements in salary and more flexible schedules. , among others. Based on the above, the study allowed us to generate strategies according to the needs.

Keywords: healthy habits, human talent, job satisfaction.

Introducción

La presente tesis, tiene como objetivo exponer unas ideas, teorías y opiniones personales, basadas en una argumentación científica, que permita sintetizar ideas del por qué un plan estratégico de talento humano para fomentar prácticas y hábitos saludables que contribuyan a la satisfacción laboral en los colaboradores de servicios generales de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga es viable y óptimo para su desarrollo y posterior aplicación. En este mismo sentido y con base al planteamiento del problema es adecuado mencionar que en esta área los trabajadores tienen responsabilidades que incluyen tareas altamente repetitivas, traslados constantes de un lugar a otro, trabajo con cargas ligeras y pesadas y manipulación de sustancias químicas entre otras. Por otra parte, para el desarrollo del presente proyecto se hizo una revisión minuciosa sobre antecedentes internacionales, nacionales y locales, frente a las temáticas expuestas. A su vez y con base a la justificación, es decir el impacto que genera este estudio, se puede decir que el beneficio que el plan estratégico le brindará a la empresa en sus procesos es un mejor desempeño y productividad, incluyendo por ejemplo ausentismo laboral, una mejor imagen corporativa, mejor ambiente laboral, lo que conlleva a trabajadores más motivados y felices en sus actividades diarias, razones que le permitirán a la empresa incluso percibir mejores resultados en sus finanzas. Ahora bien y teniendo en cuenta las diferentes teorías y autores como Michael Porter, se pudo evidenciar los postulados conceptuales que dieron una estructura organizada al presente proyecto. Con base a lo mencionado y con una metodología mixta, no experimental y de corte transversal, se logró un desarrollo de los objetivos adecuado, para concluir con las estrategias que se señalaron desde el planteamiento de objetivos. Finalmente, y para concluir, el presente documento está organizado en su inicio con el planteamiento del problema, luego la justificación, objetivos, antecedentes, marcos conceptuales y en este mismo orden el desarrollo de cada punto, para finalizar con las conclusiones, recomendaciones y apéndices.

1. Plan estratégico de talento humano para fomentar prácticas y hábitos saludables que contribuyan a la satisfacción laboral en los colaboradores de servicios generales de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, las organizaciones son más responsables en el desarrollo de procesos referentes a la planeación estratégica y comprenden su importancia dentro de la división operativa, de esta forma la alta dirección puede controlar y optimizar los objetivos que se hayan establecido y se deseen conseguir; al planificar las actividades que orientan a la empresa hacia la consecución de metas, se puede tener mayor eficacia en los procesos, generando una mayor satisfacción laboral y percepción de organización en las actividades que realice. Del mismo modo, menciona Steiner en el 2007, que la planeación estratégica

Está entrecruzada muy ligada con el proceso de la dirección, es decir que no se puede sostener una organización en el tiempo si no se tienen claros los objetivos y las metas de dicha estructura empresarial, así como del compromiso de la alta dirección. (p.58)

Un plan estratégico es el desplazamiento planificado desde la situación actual hasta el futuro deseado, por tanto, es vital entender el funcionamiento individual de cada uno de los elementos de la actividad empresarial, tales como el producto que se lleva al consumidor, el servicio que se presta, el marketing del bien o servicio y su área del talento humano.

El talento humano en la organización representa el crecimiento de sus objetivos, porque a través de él se ejecutan las actividades empresariales, partiendo desde procesos básicos, hasta actividades complejas como capacitaciones, celebraciones, organización general y desarrollo de sus acciones principales entre otras; es así que cada movimiento que se realiza tiene un objetivo y

un fin específico, donde los colaboradores desempeñan un papel establecido por la alta dirección de acuerdo a sus lineamientos.

Teniendo en cuenta lo anterior, Ammar Majad Rondón et al., (2016) puntualiza que el núcleo primordial es el talento humano, pues une 3 partes: capacidad, compromiso y acción; traducido como: puedo, quiero, y logro; actitudes que en la entidad llevan a cumplir objetivos individuales y en conjunto, forman los objetivos empresariales.

De ahí que, el desarrollo de una planeación estratégica bien fundamentada permite que se entrelacen todos los aspectos del talento humano y los modelos de gestión empresarial. Es oportuno resaltar que los planes estratégicos, necesitan de un talento humano para poderse desarrollar, adentrándose en cada aspecto de los objetivos que se tengan planeados por la organización.

De esta manera, se puede afirmar que cada proceso y proyecto del área de talento humano es de gran significado hacia el funcionamiento y la conformación competitiva de cualquier empresa y, en consecuencia, es necesaria su adecuada administración y gestión. Porter en 1985, definió el modelo de la cadena de valor como una “herramienta para describir las actividades empresariales que generan valor al cliente, dentro de todo el proceso productivo, por tanto, a mejor gestión de la cadena de valor, mejor el rendimiento competitivo y mayor percepción de valor por parte del cliente” (p. 11).

Uno de los factores que impactan la competitividad de las organizaciones, visto desde el enfoque del talento humano, es el concepto de “satisfacción laboral” del empleado, pues es quien está al frente de las actividades ejecutadas, según Gan Bustos & Triginé i Prats (2012), “la satisfacción en el trabajo se relaciona con la motivación, el clima laboral, o la comunicación, no obstante, no son semejantes, ya que las definiciones de estos se ven como una concepción general del bienestar de la persona” (p.36).

En este mismo contexto, las prácticas y hábitos que se lleven a cabo van a influir y determinar la sensación de satisfacción laboral, además de esta influye directamente en el talento humano y su productividad. En los últimos años, la satisfacción laboral ha tenido una especial atención entre las organizaciones, se ha evidenciado que afecta en gran medida el éxito y resultados que se puedan alcanzar. Aquí también se puede mencionar un concepto importante que es la insatisfacción laboral, la cual Hannoun en el 2011, manifiesta como “aquellos individuos que por sus eventualidades en el ámbito personal o laboral se reflejan descontentas profesionalmente, lo que tiene repercusiones para la persona y la empresa” (p.23).

Por todo lo anterior, se infiere que, algunas causas por las que un colaborador no es feliz en su desempeño laboral son, por ejemplo, sueldo reducido, mala relación con los compañeros o jefes, celos profesionales o envidias, actitud desconsiderada o prepotente del jefe, pocas posibilidades de ascender, malas condiciones laborales y circunstancias personales entre otras. Hay que mencionar, además la motivación y los incentivos que las organizaciones ofrecen para sus colaboradores, teniendo en cuenta que desde la dirección también se busca fortalecer estos mecanismos de fidelización y acercamiento con los individuos.

Consideremos ahora, como organización a la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga (USTA), según afirma Nuestra Institución (2022), desde el año de 1973 la USTA posee un alto reconocimiento en la región nororiental del país, la seccional se conforma de 4 campus distribuidos en Bucaramanga y su área metropolitana, ofrece programas académicos de pregrado y posgrado, en modalidad presencial y virtual. Al mismo tiempo, de acuerdo con el Organigrama y adscrito a la Vicerrectoría administrativa se encuentra el Departamento de gestión del talento humano, encargado de todos los procesos que velan por el bienestar del colaborador, desde el momento en que inicia su vinculación a la organización hasta que la termina.

A su vez, la USTA tiene diversos programas y actividades de tipo transversal, que permiten la oportuna consecución de los objetivos empresariales, así, existen diferentes dependencias, como la de servicios generales, que cuenta con una población de 30 colaboradores entre mujeres y hombres, con una relación contractual a término definido de un año y con horarios de hasta 48 horas de trabajo semanales en jornadas diarias de 8 horas, en esta área los trabajadores tienen responsabilidades que incluyen tareas altamente repetitivas, traslados constantes de un lugar a otro, trabajo con cargas ligeras y pesadas y manipulación de sustancias químicas entre otras.

Las actividades de servicios generales comprenden esfuerzos físicos exigentes, que pueden causar enfermedades laborales, que conllevan graves consecuencias de salud, por ejemplo, incapacidades laborales, que en muchos casos son perjudiciales tanto para la persona, así como para la organización pues generan costos adicionales y pueden requerir de una atención especial. Así mismo, es población que puede tener desgaste mental, que conlleva a baja productividad, desconcentración e incluso accidentes laborales. Es adecuado mencionar que en esta área existen algunos programas de bienestar como pausas activas y acondicionamiento físico, sin embargo, no se hacen diariamente, si no únicamente una vez a la semana, lo que puede estar generando insatisfacción del personal de la dependencia. Además, los colaboradores de servicios generales no cuentan con acceso a programas específicos que se enfoquen en su ser y los motive, capacite y brinde incentivos especiales, siendo la principal razón para escoger este grupo y realizar un estudio de investigación.

De acuerdo con lo anterior, se considera indispensable evaluar el entorno y analizar la satisfacción laboral en los colaboradores de servicios generales, con el fin de diseñar un plan estratégico que contribuya a mejorarla y por consiguiente aporte al logro de los objetivos organizacionales de la USTA; se espera que la planeación estratégica tenga beneficios para la entidad en metas como mayor productividad, disminución del ausentismo laboral, mejora del clima

laboral, motivación y la participación, e incluso mejora de la imagen corporativa de la empresa a nivel interno y externo, así como en el aspecto de indemnizaciones por enfermedades o accidentes.

Con base a este punto es importante mencionar que la problemática anteriormente descrita lleva al diseño de un plan estratégico que contribuya a la satisfacción laboral en esta población, este plan aportaría a través de un conjunto de actividades y programas que fomenten prácticas y hábitos saludables; se mejora no sólo la salud, sino el bienestar y satisfacción de los colaboradores, se busca bienestar físico, mental y social, intentando establecer y sostener un ambiente laboral seguro y sano, e incluso armonizar los vínculos entre la persona y la empresa.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el plan estratégico que se requiere para fomentar prácticas y hábitos saludables que contribuyan al mejoramiento de la satisfacción laboral del área de servicios generales de la universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual del área de talento humano y seguridad y salud en el trabajo respecto a su propósito de brindar bienestar y satisfacción laboral a los trabajadores?
- ¿Cuáles son las prácticas y hábitos que contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores de servicios generales?
- ¿Qué estrategias podrían incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores de servicios generales de la USTA?

1.4 Justificación

La planeación estratégica es una herramienta humana que permite optimizar los procesos y lograr mejores resultados en una organización, genera que cada ocupación sea más organizada, mejore su actividad y este más sistematizada, así, mayor será el alcance logrado por la entidad. En este mismo sentido Chiavenato en el 2011, establece que

La planeación del personal se refiere al proceso de decisión sobre el recurso humano, y es indispensable para cumplir los objetivos planteados en una entidad para un tiempo establecido, es decir, es adelantar actividades que permitan mejores y óptimos resultados en la organización, lo que genera una oportuna productividad. (p.72)

Es por esto por lo que hoy por hoy las instituciones y desde las gerencias, se han preocupado por capacitar al personal, brindarle incentivos y mejores oportunidades, permitiéndole desarrollar un sentido de pertenencia más profundo por su labor y organización. De acuerdo con lo anterior, lo que buscaría este proyecto para el área de servicios generales en la Universidad es contribuir a la satisfacción laboral integra. La USTA es una prestigiosa institución educativa que posee principios y valores ejemplo para la sociedad, por lo tanto, es adecuado contribuir a que se desarrollen mejores y óptimas condiciones laborales a tal punto que el colaborador se sienta motivado y también representado por los valores institucionales, rindiendo efectivamente en sus tareas, siendo esto de valor fundamental para el alcance de metas planteadas por la Universidad.

A su vez un factor importante en esta investigación es el beneficio que el plan estratégico le brindará a la empresa en sus procesos, desempeño y productividad, incluyendo por ejemplo ausentismo laboral, imagen corporativa, mejor ambiente laboral, lo que conlleva a trabajadores más motivados y felices en sus actividades diarias, razón que le permitirá a la empresa incluso percibir mejores resultados en sus finanzas.

Así mismo, se permitirá contribuir a mejorar la satisfacción laboral para las personas generando horarios laborales justos, niveles bajos de estrés, funciones claras, oportunidades de

crecimiento, apropiación de valores corporativos (Misión y visión) y una remuneración adecuada. Esto tendrá efectos positivos sobre la productividad y a la larga sobre la competitividad empresarial, permitiendo un mejor clima laboral, lo que proporciona beneficios para ambas partes.

Ahora bien, se puede resaltar que el personal puede incrementar o reducir las fortalezas y debilidades de la empresa según la forma como son tratados, obteniendo una eficiente gestión de talento humano que prioriza a sus colaboradores en mantenerlos bien entrenados y motivados y logrará altos estándares en sus procesos y resultados, generando más competitividad empresarial y productividad de los colaboradores. Por tanto, reconocer en las personas su buena labor y motivarlos, no necesariamente con dinero, constituye un elemento básico de la motivación personal, que contribuye a mejorar el desempeño ya que se percibe justicia por los buenos resultados, para esto se deberá tener objetivos claros, así como la manera para medirlos.

La finalidad del proyecto es que la USTA seccional Bucaramanga sea referente ante las universidades de la región, y que el desempeño laboral sea de excelente calidad, haciendo énfasis especial en fomentar prácticas y hábitos saludables que contribuyan a la satisfacción laboral en los colaboradores de servicios generales de la institución, permitiendo a su vez una alta productividad y competitividad en la entidad.

En definitiva, la importancia del diseño del plan estratégico se centra en apoyar las necesidades que tienen los colaboradores, siendo una alternativa con alto potencial de implementación, así, el ideal es la creación de programas enfocados en prácticas de hábitos y estilos de vida saludables, haciendo énfasis importante en la promoción de la salud y prevención de enfermedades.

En este mismo contexto se podrán encontrar los beneficios sociales para los trabajadores, dado que si un colaborador tiene la oportunidad no solamente de cumplir con sus tareas, sino que también está motivado por relacionarse en un entorno amplio donde comparta otras actividades y

momentos con más personas tendrá lugar a que la empresa se convierta en un lugar atractivo y deseable, contribuyendo a que el individuo se sienta útil, querido y valorado por su labor, lo que generará un mejor ambiente laboral y así mismo esto permitirá colaboradores más proactivos y productivos.

De este mismo modo, el hecho de que un trabajador sea feliz en la organización determina en gran medida el éxito empresarial; cuando un empleado se siente bien y en armonía con su entorno, tendrá mejor atención al público, realizará tareas más eficazmente, y desarrollará una experiencia grata con su entorno, situaciones que son de total beneficio para la institución y en consecuencia la misma entidad podrá tener más atenciones con sus trabajadores, incentivarlos, premiarlos y demostrar su gratitud, generando motivación en la persona, gusto por su trabajo, tranquilidad, importancia y un sentimiento de satisfacción laboral.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de talento humano para fomentar prácticas y hábitos saludables que contribuyan a la satisfacción laboral en los colaboradores de servicios generales de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.

1.5.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico en el área de talento humano y del sistema general de seguridad y salud en el trabajo de la Universidad Santo Tomas Bucaramanga.

Identificar las prácticas dentro de la organización que contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores de servicios generales.

Formular las estrategias que contribuyan a la satisfacción laboral y a mejorar las prácticas y hábitos de los colaboradores de servicios generales.

2. Marco referencial

En este apartado se mencionan los diferentes marcos que componen la actual investigación, cada uno tiene como finalidad ser el soporte teórico y técnico en la planeación estratégica de cada objetivo, así, se presenta a continuación el marco de antecedentes, el marco teórico y el marco legal.

2.1 Antecedentes

En este marco se hace un recorrido por las investigaciones, desde los distintos niveles, iniciando con los antecedentes internacionales, luego los nacionales y aterrizando en los locales; de esta manera se abarca y revisa sobre lo investigado en la materia, para poder contextualizar el presente documento.

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional

De acuerdo con Martínez en el 2018, en su estudio denominado “Planeamiento estratégico y el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la UGEL 04 Comas” determina relaciones que surgen entre el Planeamiento Estratégico y el nivel de Satisfacción Laboral (p.27).

Metodológicamente, el estudio es Hipotético-Deductivo según Martínez en el 2018, dentro de “el estudio se ha considerado con un enfoque cuantitativo aplicando dos cuestionarios, el primero sobre el planeamiento estratégico y el segundo sobre el nivel de satisfacción laboral de los docentes”. Como resultado, se concluye “la demostración de que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre variables de planeación estratégica y satisfacción laboral en

los docentes de 4 instituciones educativas de la UGEL 04. Según lo anterior, la hipótesis alternativa es aceptada” (p. 35). Así pues, es adecuado reconocer que al abordar la variable de planificación estratégica se tiene resultados no solo en el sentido de la organización sino también con enfoque en las personas, lo que para la presente investigación es fundamental y brinda caminos acertados para la consecución de los objetivos planteados.

Para continuar en el entorno internacional la investigación de Realpe Muñoz en el 2018 el estudio llamado “La planificación estratégica herramienta para una mejor practica pedagógica en la institución educativa Santa Marta” relaciona que “el departamento de talento humano posee una posición fundamental para el triunfo de la institución, pues desde aquí se orientan y jalen las demás dependencias de la organización” (p.44). Es aquí donde se debe resalta la importancia de mantener una satisfacción laboral alta, teniendo en cuenta que los colaboradores son los encargados de generar productividad, fundamental para tener óptimos estándares de competitividad frente a las demás organizaciones. En esta investigación se plantea que a cada trabajador lo satisface diferentes elementos, como por ejemplo el salario, la consistencia laboral, las posibilidades de progresar y la atmósfera de trabajo entre otros. En este mismo sentido el investigador denomina que este proyecto es de índole cuantitativo de tipo experimental y diseño preexperimental, porque existe un grupo de docentes de la institución educativa de Santa Marta.

Como conclusión, Realpe Muñoz en el 2018 precisa que al implementar la proposición

La planificación estratégica es una herramienta para mejorar la práctica pedagógica en la institución educativa Santa Marta, donde se consigue entender los procesos administrativos de los sistemas educativos de formación y se pueden crear políticas de acción para prototipos pedagógicos, que respondan a una óptima productividad que aporte a la economía global (p.48).

También el autor menciona que la satisfacción del trabajo y la elección de individuos está altamente ligada al departamento de talento humano de una empresa, lo que proporciona beneficios mutuos entre estos dos, teniendo en cuenta que desde el área humana se generan estrategias organizacionales para el agrado de las personas.

Ahora bien, para finalizar este recorrido internacional, Montoya P., et al., (2017), tiene una investigación denominada “Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena” el proyecto fue cuantitativo y se basó en estudiar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos con un total de 166 trabajadores. Dentro de los resultados están que el 95% de los docentes y el 90,6% de los administrativos se sienten satisfechos laboralmente, además 80% de los docentes y el 72,7% de los administrativos perciben niveles positivos en su ambiente de trabajo. Así, y de acuerdo con las herramientas de medición y de estudio se obtuvo que la correlación entre los puntajes globales de clima organizacional y satisfacción laboral es estadísticamente significativa.

Además, la anterior investigación destaca que aquellas personas con un contrato estable, horarios más flexibles y antigüedad son quienes se encuentran más satisfechos, lo que permite entender que al brindar beneficios y seguridad laboral a las personas se puede construir un mejor ambiente laboral y este a su vez conlleva a un mayor nivel de satisfacción laboral.

Por último, el recorrido evidencia como a nivel global las organizaciones se preocupan y dan gran importancia a la satisfacción laboral y el ambiente que viven sus colaboradores, claramente han identificado que esto tiene estrecha relación entre la productividad y competitividad.

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional

En el entorno nacional, la investigación de Díaz Jurado del 2020, denominada “factores que inciden en la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública de la ciudad de Manizales”, el estudio tiene un enfoque cuantitativo-cualitativo dado su sentido secuencial y probatorio, también es de carácter descriptivo y a su vez la técnica de recolección que se utilizó fue compuesta por una encuesta correspondiente a adaptaciones de otros instrumentos. El objetivo se basó en determinar los factores que generan incidencia en la satisfacción laboral, y se realizó por medio de una encuesta adaptada, cuyos principales resultados tienen enfoque en 4 variables que se determinó eran las que tenían relación con la satisfacción laboral de las personas: antigüedad, sexo, tipo de vinculación y edad.

Uno de los hallazgos para destacar es la variable género, pues las mujeres tienen un 70.1% de representatividad para un alto nivel de satisfacción, lo anterior indica una característica importante y es adecuado asociarla con las buenas relaciones entre compañeros y superiores que logran construir, así, en consecuencia, es un referente clave para el presente estudio y se pueden encontrar características semejantes por el tipo de población.

Continuando en el ámbito nacional, el estudio de Wilches Rubio del 2018 llamado “Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia” es una investigación que se realizó bajo un enfoque mixto y utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas. El proyecto determinó que el clima organizacional abarca los procesos de manera global en una empresa y tiene gran poder sobre la misma, especialmente se inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Un aspecto relevante del estudio es que a través de opiniones y percepciones reconoce como el nivel estratégico atribuye en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, se analizaron variables como el liderazgo, la toma de decisiones, y especialmente la retroalimentación, determinando así las acciones necesarias para un mejoramiento. El plan de

mejoramiento se encamino en el diseño de políticas y programas para el trabajador y la organización fomentando una cultura basada en los valores corporativos, ejemplo clave para lograr encaminar la actual investigación y su plan partiendo de estrategias y conceptos a tener presente para la construcción de la propuesta.

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local

Para iniciar el recorrido local, la investigación de Parra Valderrama y Rincón Delgado del 2021 titulada “Diseño de un plan de mejoramiento de clima organizacional en el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga” presenta

Características y factores que relacionan el ambiente del trabajo con la motivación de los integrantes de la entidad. La investigación fue mixta, con alcance descriptivo y el diseño investigativo es no experimental tomando datos de corte transversal; y se usaron cuestionarios con factores de riesgo psicosocial intralaboral e indicadores que miden el grado de satisfacción. (p.43).

El estudio anteriormente mencionado encontró que las dimensiones adaptabilidad al cambio, desarrollo de talento humano, trabajo colaborativo, condiciones de trabajo en el ambiente laboral, servicios de bienestar e incentivos son potenciales oportunidades de mejora y debilidades, fueron los aspectos que conllevaron al diseño de un plan de mejoramiento, los autores lo articularon al ciclo de vida de las personas y también a las rutas de creación de valor del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Continuando en el aspecto local, Hna. Durán Sánchez del 2020, presenta su investigación en Bucaramanga, Santander, llamada, “Creación del índice de satisfacción laboral docente en el colegio de la presentación Bucaramanga”, donde evidencia relaciones entre dimensiones

demográficas, personales, organizativas de la comunidad educativa y la satisfacción laboral para cada una de ellas (p.29).

La investigación es de índole explorativo - descriptivo al ser llevada a cabo por primera vez e investigar elementos que influyen y determinan la satisfacción laboral. A su vez es de origen transversal cuantitativo, dado que se aplicaron encuestas para recolectar datos, los cuales se utilizaron para identificar variables. Este trabajo concluye que la planeación estratégica es fundamental para orientar las buenas prácticas empresariales educativas, a su vez señala la importancia de efectuar procesos que permitan una satisfacción laboral óptima, que beneficie a los colaboradores, generando y permitiendo una mejor productividad.

Hay que mencionar, además el estudio de Lizarazo Sánchez del 2019 llamado “Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en los empleados de dos instituciones educativas de Colombia” que da respuesta a la pregunta “¿El clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores de la satisfacción laboral en los empleados de dos instituciones educativas de Bucaramanga, Santander, Colombia?”. El estudio es de tipo cuantitativo, no experimental, descriptivo correlacional y la muestra se conformó por 80 docentes que representan el 67,8% del total. Al realizar un análisis de regresión múltiple, se tuvo como resultados que las variables “grado de satisfacción laboral” y “grado de clima organizacional” explicaban el 49% de la varianza de la variable dependiente “grado de desempeño laboral”, lo que permitió determinar que existió una influencia lineal positiva y significativa. El estudio concluye que, en la medida que mejore el “grado de satisfacción laboral”, mayor o mejor será el “grado de desempeño laboral” percibido por los empleados.

Indiscutiblemente, cada investigación abordada confirma la relevancia de la satisfacción laboral de las personas y su influencia para cumplir los objetivos misionales de una empresa. Del mismo modo, se destaca que uno de los factores principales es el clima laboral, ya que influye de

manera directa a la motivación, siendo esta base fundamental para la adecuada realización de funciones y tareas. Se debe agregar que las investigaciones no profundizan sobre el fomento de prácticas y hábitos saludables que contribuyan a la satisfacción laboral en las personas y ninguna de ellas se enfoca en la parte operativa de las entidades, especialmente el área de servicios generales, siendo el presente proyecto un potencial referente en el tema.

2.2 Marco teórico – Referentes teóricos

En este apartado se tendrán en cuenta las diferentes teorías y conceptos que darán una estructura más clara a la investigación, de esta manera se citarán los autores más relevantes que han hecho aportes significativos en la materia, permitiendo conocer significativamente las temáticas tratadas.

2.2.1 Talento humano

El talento humano como elemento esencial de toda organización es la base para efectuar cada movimiento empresarial; es decir, son todos los colaboradores que están inmersos en cada dependencia. En este mismo modo, Chiavenato del 2011, menciona que “el talento humano es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (p.31).

De la misma forma, el recurso humano está constituido básicamente por talento, competencias y habilidades de cada ser, su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora, por tanto, el talento humano desempeña un papel fundamental que permite sumar una estructura interna adecuada, enfocada en la consecución de los objetivos de la organización.

Por otra parte, se define que:

El talento humano es visto como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; concepto que está estrechamente ligado a las definiciones actuales en este campo, teniendo en cuenta que el capital humano se puede adaptar al medio en el que se encuentre (Armas Ortega et al., 2017, p.36).

Así mismo se menciona que “el área donde se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización” (Münch, 2010,p.24).

Igualmente, en el área de TH existen varias funciones, de esto habla Salas en el 2017, en su investigación menciona que estas orientan al personal en todas sus dimensiones, dentro de esas funciones encontramos las siguientes: “Área de reclutamiento y selección que tiene como objetivo proporcionar el personal humano suficiente para cumplir las metas, en este proceso se tiene en cuenta la acogida y la selección externa” (p.7).

Salas en el 2017 también menciona que el área de administración de personal donde se encargan de llevar a cabo tareas administrativas como, “contratación, elaboración de nóminas, seguridad social, tramitación de permisos y vacaciones, otra de las funciones que cumple el área de TH es de la formación que consiste en el continuo perfeccionamiento académico del personal para contar con individuos altamente capacitados en sus funciones y cultura empresarial” (p.13).

Ahora bien, otra de las áreas es la de relaciones laborales que sistematiza el equilibrio entre los órganos internos de la institución, también se hace mención del área de desarrollo de talento humano siendo una de las más importantes puesto que desde aquí se generan los incentivos para potenciar competencias y responsabilidades, por último y no menos importante se encuentra el área de prevención de riesgos laborales que tiene como meta promocionar la seguridad y la salud por medio de la prevención riesgos generados por la actividad que se desarrolla en la organización.

Por otra parte, y continuando con la temática del talento humano, es relevante decir que toda empresa debe contar con una planta de personal estable y motivado, siendo requisitos fundamentales para lograr mayor productividad.

Como síntesis y luego de indagar en los distintos conceptos, se puede mencionar que existen diferentes conceptos sobre talento humano que han permitido consolidar argumentos más fuertes y sólidos los cuales hoy por hoy contribuyen a un desarrollo más estructurado y actualizado de la información.

2.2.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica como recurso primordial para las organizaciones y su éxito en el alcance de objetivos, es el proceso en el que se dan parámetros por medio de lineamientos definidos mediante la documentación y el direccionamiento de metas que se quieren lograr a futuro.

Aquí se puede resaltar el concepto de Fred en el 2013, quien dice que la planeación estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p.20). Como lo sugiere esta definición, ésta se especializa en “componer la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, y la investigación para obtener el triunfo de la empresa” (p.20).

En ocasiones la palabra “administración estratégica” se refiere a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y “planeación estratégica” es la formulación de estrategias. El fin de la “administración estratégica” es la creación y aprovechamiento de nuevas oportunidades en el futuro; a diferencia, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

Fred (2013) también menciona que la planeación estratégica tiene origen en 1950 y se pensaba que era la respuesta a todos los problemas, por esto, diferentes entidades estadounidenses estaban “obsesionadas” con ello. No obstante, después de ese “auge”, se alejó mientras la década de 1980, ya que los variados modelos de planeación no reportaban mayores rendimientos. Fue en 1990 cuando resurge, y actualmente se practica en el mundo de los negocios para lograr el éxito.

El plan estratégico es efecto del dificultoso proceso de escoger entre diferentes alternativas que se componen de compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones. La administración estratégica se utiliza en muchas facultades y universidades como uno de los principales cursos impartidos en la carrera de administración de empresas, donde se integra material de todos los cursos de negocios.

Por otra parte, Chiavenato del 2007 nos afirma que

La planeación estratégica se debe encaminar a una administración por objetivos (APO) que sea participativa, democrática e incluyente. La APO es una poderosa herramienta para la evaluación del desempeño y el rendimiento para (a) Los objetivos creados y desempeñados por colaboradores; (b) Los objetivos orientados a la dirección fundamental del negocio; (c) Acuerdos y no un conjunto de reglas. (p.310)

Así mismo, Chiavenato del 2007, menciona que, en el extremo derecho, “el desarrollo es planeado porque la capacitación tiene como referencia la planeación estratégica de la empresa, que procura la base en la preparación del talento humano a futuro. Es intencional, y busca lograr objetivos de corto, mediano y largo plazo a través de cambios en la conducta que conlleven a transformaciones que se le exigen a la entidad” (p.298). Es proactivo, porque está dirigido hacia el destino de la empresa; la visión es a largo plazo porque se sintoniza con la planeación estratégica y se dirige al logro de cambios definitivos y globales. Se basa en el consenso.

En este mismo entorno Reyes del 2012, afirma que “el modelo de planeación estratégica considera las metas como fines hacia las actividades que muestran no solo el punto crítico de la planeación, sino también hacia dónde va la entidad, integración, dirección, liderazgo y control” (p.107). Las metas marcan el desempeño y resultados que la empresa pretende lograr, facilita la coordinación de decisiones del grupo directivo y proporcionan medidas para evaluar la actuación organizacional. La elaboración de metas es la participación de ejecutivos y la consideración de aspectos como: oportunidades y amenazas del entorno, capacidades, fortalezas y debilidades, sistema de valores y escenarios definidos.

2.2.2.1 Planeación de talento humano. La planeación del talento humano comprende diferentes dimensiones y es el proceso por el que la alta dirección de la organización desarrolla el proceso de gestionar al personal necesario, con el objetivo de suplir y contar con los colaboradores que logren ejecutar su labor principal; gestión que contribuirá a darle forma al logro de metas planteadas por la institución.

De esta manera Armas, Llanos y Traverso en el 2017, mencionan que “planear el capital humano precisa considerar el contexto, este proceso se inicia con el análisis y la integración respecto a la planeación estratégica de toda la organización, pero además requiere considerar la información económica, social y política de los acontecimientos nacionales e internacionales que repercuten en la sociedad, en general y de una manera particular en la organización, pues como se expresó con anterioridad, las personas son parte de un todo” (p.67). Asimismo, una modificación de la realidad podría proceder los cambios en la forma estructural, administrativo y tecnológico de la empresa.

Teniendo en cuenta el anterior concepto de los autores mencionados, hacer la planeación del talento humano se dirige a que la institución este reinventándose continuamente, y tener la

capacidad de maximizar el resultado de las estrategias que se utilicen para este fin. Quedarse relegados a utilizar las mismas metodologías de siempre, puede afectar directamente la fluidez de los procesos que se lleven internamente.

En este mismo sentido Chiavenato en el 2011, “propone varios modelos de planeación de talento humano” (p.287), los cuales son: modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio que consiste el aumento o reducción de la necesidad por el consumidor, basado en segmentos que consiste en escoger un elemento organizacional con variaciones que inciden en las necesidades de personal; modelo de sustitución de puestos clave el cual consiste en hacer uso del personal actual para hacer reemplazos en otras funciones muchas veces ascendiendo; modelo basado en el flujo de personal el cual verifica y lleva un seguimiento a todos los movimientos de los colaboradores y el modelo de planeación integrada que consiste en unir todos los modelos mencionados y acoplarlos con cada una de sus características.

En cada método se consideran variables que reúnen un propósito determinado, orientado a nutrir este proceso de reclutamiento que determinará la correcta vinculación a la organización y por ende el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por otra parte, menciona este autor 8 pasos en la planificación estratégica del recurso humano:

- Incorporar a las personas; donde se abarca el proceso mediante el cual un individuo se vincula a determinada organización, aquí se hace una verificación de los enfoques estratégicos de la institución para de esta manera hacer una selección del personal idóneo.
- Colocación de las personas; donde se evidencia el proceso de orientación de las personas, el modelado del trabajo y la evaluación del desempeño.
- Recompensar a las personas, aquí se tratan tres temas principales que son remuneración, programas de incentivos y prestaciones y servicios, en este primero que es remuneración

lo definen como la retribución que las organizaciones entregan a las personas siendo este uno de los principales valores cuando se encuentra vinculado a determinada institución.

- Programa de incentivos; recurso que utiliza la organización para motivar la labor del trabajador como recompensas y bonos entre otros; plantea el autor que esto está estrechamente ligado a la eficiencia y el cumplimiento de indicadores por lo tanto es un ítem importante en el desarrollo empresarial.
- Desarrollo de las personas; que es un paso que muchos autores en la materia mencionan teniendo en cuenta la capacitación y la prospectiva empresarial que esto genera, dado que una empresa con personal altamente capacitado podrá más fácilmente acercarse al logro de metas previamente planteadas y a futuro.
- Retener a las personas; donde se trata el tema de las relaciones con los empleados haciendo énfasis especial en el trato que se debe ejercer por parte de la dirección hacia los colaboradores en general, teniendo en cuenta las buenas relaciones laborales,
- Higiene, seguridad y calidad de vida; tal cual lo mencionan más autores, relacionándolo hacia los entornos seguro con los que la organización debe contar, haciendo previamente un análisis de su estructura y espacios.
- Supervisar a las personas; es el último de los pasos, donde sugiere que es el ítem el cual hace referencia al acompañamiento y orientación con los colaboradores, se puede controlar más eficazmente los procesos que se lleven a cabo en la institución.

Por otra parte Mondy en el 2010, menciona varios “modelos de planeación estratégica del recurso humano” (p.87), dentro de los cuales encontramos, el método de pronóstico de base cero que considera los elementos actuales de personal para cubrir las necesidades futuras, también menciona el método de enfoque ascendente que pronostica los requerimientos de personal,

iniciando desde los niveles más bajos hacia arriba, de manera ascendente como su mismo nombre lo indica.

Otro de los métodos que hace referencia este autor es el modelo de simulación en el que se experimenta con un escenario del mundo real, por medio de un modelo dinámico, así, se hace mención del método de la disponibilidad de recursos humanos para una elaboración de los pronósticos de requerimiento para determinar las habilidades y ubicación del personal con el fin de alcanzar las metas, además se menciona el método de pronóstico de escases o exceso de empleados que permite identificar los pasos a seguir cuando una empresa tiene exceso o escases de colaboradores, por último se trae al contexto el método de sucesión en los puestos, proceso en que se asegura la compañía de tener personal capacitado para suplir los puestos administrativos una vez estos tienen vacante activa. De esta manera este autor menciona las funciones que son las siguientes:

- Planeación reclutamiento y selección; que consiste en suministrar personal idóneo.
- Desarrollo de recursos humanos; que trata como el personal se debe capacitar para poseer mejores elementos para la actividad empresarial.
- Compensaciones y prestaciones; teniendo en cuenta que cuando el personal se siente tratado de manera cercana y con los beneficios adecuados este rinde de manera más optima.
- La seguridad e higiene; fundamental para la estabilidad de los individuos puesto que desde este paso se hace una correcta prevención de cualquier tipo de accidente o afectación dentro de la organización.
- Relaciones laborales; que consiste en correctos ambientes laborales por parte de los entes administrativos y colaboradores.

- La investigación de recursos humanos como pilar importante en la planeación a futuro de los perfiles que necesita la empresa para poderse proyectar hacia la actividad empresarial sostenible.

Continuando con el recorrido también se puede traer a colación el postulado de Nicolas y Rubio del 2015, quien destaca en su modelo, que “la planeación estratégica del talento humano no se debe pensar como un conjunto de tareas independientes, sino como un conjunto de actividades unidas” (p.74). A su vez los pasos que mencionan son:

- La planeación de recursos humanos; que se enfoca en evaluar todos los objetivos organizacionales y como se deben cumplir por medio de personal capacitado.
- Administración de salario integral; como otro de sus pasos y consiste en integrar el propósito de la remuneración para cada puesto en la organización.
- Prestaciones y servicios; dado que por medio de los incentivos internos los colaboradores se sienten motivados para su desempeño siendo este uno de los factores importantes en la satisfacción individual laboral.
- La salud y seguridad; que sintetiza la importancia de tener entornos seguros para el trabajador teniendo en cuenta que de esto depende hacer correcta prevención de enfermedades laborales y accidentes.
- Las relaciones laborales; basándose en que los entornos amables y la correcta comunicación y subordinación del personal, permite un ambiente de trabajo armonioso y exitoso.
- Investigación y evaluación y definen que estos dos últimos elementos determinan la perduración de la organización a futuro, dado que una adecuada investigación generara correctos enfoques que se deban seguir y una adecuada evaluación generara a su vez hacer

un cálculo y el valor de la empresa a futuro, permitiendo ser aún más exactos en la visión que se tenga de la empresa.

Otros autores que mencionan los modelos de planeación estratégica del talento humano son Nadal, Soler y García del 2014, quienes están enfocados en “la estructuración del talento humano y el puesto de trabajo” (p.34), estos autores mencionan que un personal motivado y al cual se le reconoce su desempeño y avance profesional, generara una óptima gestión en su labor. Según los autores mencionados el talento humano configura el eje central en una organización, por tanto, desde él se estructuran las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos y la competitividad organizacional; los dos pasos que mencionan son:

- La organización del personal; este primer paso se define como la metodología con la cual se hace una debida estructuración de las instituciones, por medio de cadenas operativas que a su vez generan una adecuada comunicación entre los individuos de una empresa.
- Capacitación y desarrollo; estos autores lo resaltan como un conjunto de actividades que el ente realiza y se orienta a mejorar los conocimientos y habilidades del personal para ejecución en la organización, así bien estos autores puntualizan que únicamente con estos dos pasos y su adecuada aplicación en la institución se logra la óptima planeación del talento humano.

Por otra parte y con el objetivo de tener un sustento más amplio frente a este concepto se tiene a Oliveira, Silva y Barbosa del 2014, que afirman que “la planeación del talento humano estaba basada en procedimientos organizacionales, que configuren un paso a paso adecuado, conllevando una serie de actividades que contribuyan a una armonía empresarial” (p.45), de esta manera ellos sugieren 4 pasos para tener presente al momento de planear el talento humano, pasos que guardan una estrecha relación con más autores que han hablado sobre esta temática, esta metodología es la siguiente:

- Beneficios laborales; al igual que otros autores, este concepto según los autores de la presente tesis, mencionan que son todos aquellos incentivos que permiten al trabajador sentirse apreciado y bien tratado, dentro de esos beneficios se encuentran el salario, la seguridad social, los bonos y permisos entre otros.
- Proceso de inducción; en este paso se resalta la importancia de tener personal correctamente orientado desde el inicio, de tal manera que pueda conocer todos los aspectos organizacionales concernientes a su labor.
- Capacitación y desarrollo; este ítem juega un papel fundamental para estos autores puesto que se hace mención especial sobre él y define que, si una institución fomenta e invierte este paso, le permitirá proyectar su compañía con cifras y objetivos más cercanos a la realidad.
- Planeación de recursos humanos; por ultimo y haciendo énfasis en la cercanía del paso anterior con este, los autores mencionan que una compañía que planifica su talento humano está un paso adelante siempre y de esta manera no tendrá que llevar a cabo procesos improvisados en sus actividades empresariales referentes a los colaboradores con los que se cuenta y se desea contar.

En este mismo sentido, Cimadevilla y Sánchez en el 2014, referencian en su libro sobre iniciación en recursos humanos, una amplia explicación y la importancia de detallar cada fuerza de la organización como un todo, que unido entre sí, generan una conexión programada al logro de los objetivos, misión y visión de la organización, de esta manera estos dos autores mencionan “6 pasos que se enumeran de la siguiente manera; planeación del personal, sistema de retribución y prestaciones, relaciones con los empleados, formación y desarrollo, compensación e higiene y salud” (p.32). Si se observa la estructura de la metodología, es similar a la de varios autores

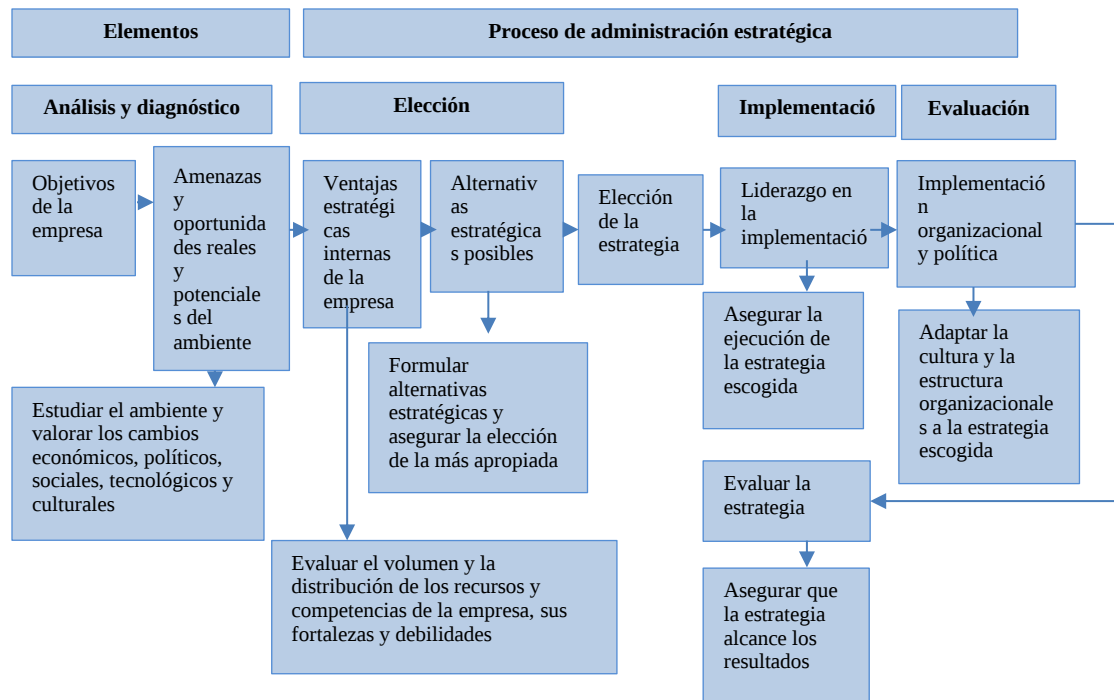
quienes, en sus postulados, hacen referencia de una lista de pasos que coinciden con los presentes, permitiendo sintetizar que muchos de ellos basan sus teorías enfocadas en un mismo norte.

Como conclusión de este concepto de planeación del talento humano, se puede mencionar que las organizaciones precisan de personal idóneo en sus filas, por lo tanto, llevar a cabo una correcta planeación, permite observar el comportamiento de variables que determinan el correcto elegir en los procesos de selección y por tanto contribuyen a que el potencial humano se aproveche al máximo, potenciando el rendimiento de la empresa y su competitividad en el entorno corporativo.

2.2.2.2 Modelo general del proceso estratégico. El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos), con base en algunas premisas. De acuerdo con Chiavenato del 2016, la planeación estratégica debe: Ser sistemática, enfocarse al futuro, crear valor, ser participativa, tener continuidad, ser implementada y ser monitoreada.

Conforme a Chiavenato del 2016, se han propuesto diversas metodologías para desarrollar el proceso de la planeación estratégica, iniciando por la formulación hasta la implementación; por ejemplo, la Figura 1 presenta el modelo de Glueck:

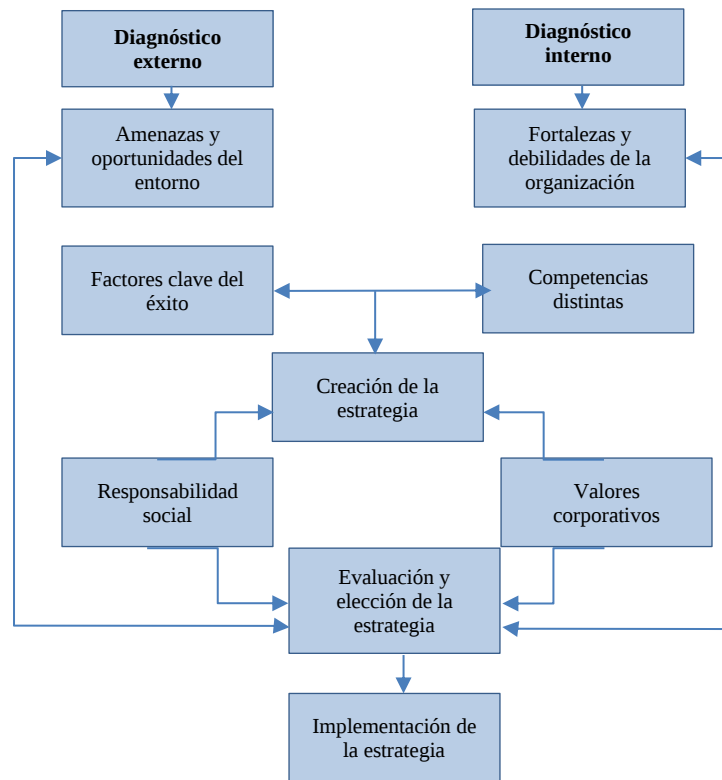
Figura 1. *Modelo del proceso de la planeación estratégica de Glueck*



Nota: Modelo del proceso de la planeación estratégica de Glueck. Tomado de Chiavenato (2016, p.39.)

También Chiavenato del 2016, tiene el “modelo básico de planeación de Mintzberg”, en el que el eje vertical central presenta el “proceso de formulación de las estrategias” comprendido por las etapas de: creación, evaluación, elección e implementación. Los dos flujos superiores representan el “diagnóstico estratégico”, con el análisis externo a la izquierda y el interno a la derecha; y los dos flujos inferiores son la base de las consideraciones en cuanto a “los valores de la organización” tal como se ve en la Figura 2:

Figura 2. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg



Nota: Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg. Tomado de Chiavenato (2016, p.40.)

La planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:

- Misión organizacional
- Visión organizacional
- Diagnóstico estratégico externo
- Diagnóstico estratégico interno
- Determinantes del éxito
- Definición de objetivos
- Formulación de estrategias
- Formalización del plan estratégico
- Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica)

La planeación estratégica no solo depende de formular las estrategias, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas a través de programas y proyectos, lo que requiere un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y ser apoyado por una actitud estratégica.

De acuerdo con lo anterior el enfoque de un plan estratégico debe estar claramente definido, y este proyecto será determinado por prácticas y hábitos saludables que conlleven a mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de servicios generales de la USTA de acuerdo a los objetivos y alcance determinado.

2.2.3 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral como componente básico en un ambiente empresarial, consiste en la cercanía que el colaborador pueda llegar a desarrollar con su organización y funciones y como se siente frente a ellas. Existen varios componentes que pueden determinar esta satisfacción laboral, por ejemplo, salarios adecuados, oportunidades de progresar en la empresa y trato adecuado por parte de jefes y compañeros, entre otros.

El maestro y doctor en administración Chiavenato en el 2011, menciona que “la satisfacción laboral, es un elemento dentro de una red de variables interrelacionadas” (p.256). La red permite saber la influencia de los puestos en el desempeño y motivación del personal como en satisfacción, pues muchos no están satisfechos con el trabajo. Sin embargo, hay quienes realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están más satisfechas con sus trabajos que las personas a cargo de tareas repetitivas y rutinarias. Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y trabajo aumentan cuando las personas que realizan el trabajo con tres estados psicológicos críticos:

1. Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
2. Cuando la persona se siente responsable de los resultados de su labor.

3. Cuando la persona conoce los resultados de su labor.

De esta misma manera Bateman y Snell del 2009, sintetizan que si la gente tiene la sensación de que es tratada de manera justa con los resultados que recibe o a través de los procesos que se utilizan, se sentirá satisfecha. Un trabajador satisfecho no necesariamente es más productivo que uno insatisfecho; pero la insatisfacción laboral de muchos individuos crea una fuerza de trabajo que probablemente presentará: “1) rotación más alta; 2) mayor ausentismo; 3) peor actitud entre los empleados; 4) más conflictos y demandas; 5) huelgas; 6) robos, sabotaje y vandalismo; 7) salud mental y física deficiente (mayor estrés en el trabajo, costos de seguros y demandas); 8) mal servicio al cliente; 9) servicio deficiente al cliente, y 10) menor productividad y utilidades” (p.65). Todas estas consecuencias de la insatisfacción, ya sea directa o indirectamente, son costosas para la organización.

La satisfacción laboral es importante para el personal de servicios orientados hacia las relaciones, como: agentes inmobiliarios, estilistas y demás. Los clientes desarrollan un compromiso con un proveedor de servicio específico. Es menos probable la compañía abandone los proveedores de servicio satisfechos, y brinden al cliente una buena experiencia.

Con base a lo anterior se puede precisar la importancia de mantener a los colaboradores motivados en sus actividades, por medio de las anteriores estrategias resaltadas por los autores, todo esto con el único y exclusivo fin de, impulsar a la organización a niveles altos en el logro de objetivos y metas, permitiendo mayor productividad en los empleados y generando la armonía que se busca, para así lograr ser más competitivos en el sector empresarial.

2.2.4 Prácticas y hábitos saludables

Las prácticas y hábitos saludables son todas aquellas actividades ejecutadas con el propósito de contribuir a generar efectos positivos para la salud. Dentro de estas prácticas se

pueden encontrar técnicas como, realizar actividad física, prácticas de pausas activas y ejercicios de meditación entre otras.

Según el diccionario de la real academia de la lengua española (2021) un hábito “es un modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas”. A su vez este mismo texto indica que la palabra saludable se define como elemento que sirve para conservar o restablecer la salud corporal.

Por lo tanto, las prácticas y hábitos saludables son actividades o actos repetitivos que se llevan a cabo con el objetivo de generar un restablecimiento de la salud; en este caso se pueden mencionar diferentes métodos como, por ejemplo, la actividad física, las pausas activas, alimentarse sanamente y los ejercicios de meditación entre otros.

Es importante resaltar que estas prácticas deben ir dirigidas por personal idóneo con conocimientos en materia deportiva y fisiológica humana, dado que debe ser supervisada la ejecución de las actividades, para asegurarse que se están ejecutando las actividades de manera adecuada, ya que el no hacerlo, puede conllevar a generar lesiones o daños irreversibles a la salud.

Como conclusión frente a esta temática se puede mencionar que las prácticas y hábitos saludables pueden contribuir de manera positiva a la prevención de enfermedades no transmisibles. Además, cuando un empleado está en su 100% de salud física, podrá ejercer su labor correctamente, por lo tanto, hacer promoción de la actividad física y prevención de la enfermedad por parte de la alta gerencia, genera un valor agregado el cual contribuye a una satisfacción laboral más alta y a una productividad más efectiva.

2.3 Marco legal

Para el marco legal que figura en torno a las temáticas tratadas, se trae a colación la normatividad de la universidad, también se tendrá en cuenta la normatividad Colombiana y por

último la normatividad internacional; conforme a los mencionado en el entorno de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga, desde el año 2012 con la expedición de la ley 1562, donde el ministerio del trabajo estableció que la seguridad y salud en el trabajo será pieza fundamental y eje transversal en las organizaciones, teniendo como propósito principal “la prevención de accidentes y enfermedades laborales y la promoción y prevención de la salud de los trabajadores”; es así como desde la alta dirección de la universidad se han definido las siguientes políticas:

1. Política de seguridad y salud en el trabajo: Aquí se reafirma el compromiso de la alta dirección por proporcionar a todos sus trabajadores, condiciones laborales óptimas y seguras mediante la identificación e intervención de sus peligros y riesgos.
2. Política de prevención y control del uso de sustancias psicoactivas: La Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga, para dar un ejemplo positivo a la sociedad prohíbe el consumo, posesión, distribución y venta de alcohol y demás sustancias psicoactivas en sus instalaciones, además se prohíbe el ingreso bajo el efecto del alcohol y de cualquier sustancia psicoactiva.

Así mismo se han definido y priorizado los siguientes 3 peligros y riesgos teniendo en cuenta los índices de accidentalidad y enfermedad laboral, los cuales son; locativo, biológico y biomecánico, este último es al que más se está expuesto y es el que más genera a futuro enfermedades laborales, por lo tanto, será uno de los principales ejes en esta investigación.

Es importante resaltar que, sumado a lo mencionado anteriormente, en la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga hay un protocolo establecido en casos en los que se presente un accidente de trabajo, enumerado en 7 pasos los cuales guiaran al colaborador y a la oficina de seguridad y salud en el trabajo, para identificar las causas que generaron el evento permitiendo establecer las medidas correctivas para evitar que vuelva a suceder.

Teniendo en cuenta esto, en la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga existen dos comités, el COPAST y el CCL. El COPAST es el comité “paritario de seguridad y salud en el trabajo”, el cual se encarga de promover en la comunidad las actividades, normas y reglamentos en seguridad y salud en el trabajo, teniendo como papel adicional supervisar el cumplimiento de las normas legales. Por otra parte, el CCL es el “comité de convivencia laboral”, organismo que vela por promover conductas de acoso laboral entre colaboradores de la universidad.

Con respecto a lo anterior aun cuando la satisfacción laboral no es necesariamente componente directo de la salud mental o física de los colaboradores, sí contribuye a la misma. Un ámbito que caracteriza un espacio de trabajo saludable es el de cultura organizacional inclusiva, pues es abierta y permite diferencias de grupo étnico, género e individuos con capacidades diferentes (Romero, 2016).

Ahora bien, hacer prácticas y tener hábitos saludables se ha convertido en un compromiso de responsabilidad empresarial. Al respecto, con mayor frecuencia las compañías tienen claridad de que las pausas activas son necesarias para favorecer los ambientes de trabajo, activar la producción, mejorar la comunicación del personal y en ocasiones eliminar los altos niveles de estrés; Por lo que son las empresas las encargadas de generar sus propios programas para implementar los ejercicios diarios. La Organización Mundial de Salud (OMS) recomienda realizar pausas visuales y musculares como método de descanso (Pico, 2018).

En la normatividad colombiana, con la Ley de Obesidad o Ley 1355 de 2009, se reglamentan instrumentos para que las empresas promuevan en su jornada laboral pausas activas a sus empleados. Así, órganos internacionales garantes de la salud y el trabajo, hablan de como las pausas activas son el mecanismo por excelencia en el SG-SST, ya que adicional a incentivar la actividad física con capaces de mejorar la movilidad articular, pues permiten cambios de

posiciones lo que disminuye cargas osteomusculares que son muy comunes al continuar con posiciones prolongadas y movimientos repetitivos mientras realizamos nuestro trabajo.

A su vez la normativa legal vigente colombiana obliga a la implementación del programa de medicina preventiva y de trabajo (Resolución 1016 de 1989), conformado por realización de pausas activas, además, en el decreto 1072, capítulo 6, artículo 2.2.4.6.10, literales 1, 3 y 6 se presentan responsabilidades que corresponden a los colaboradores para promover el cuidado de su salud y cumplir las normas internas de SG-SST se debe mencionar que el incumplimiento a las normas legales, debería ser causal para llamados de atención e incluso despidos con justa causa, pues se influye en la no efectividad del SG-SST de la empresa en la que la persona se encuentre vinculada.

Adicionalmente, se debe recalcar que las pausas activas son de suma importancia ya que disminuyen la adquisición de las enfermedades laborales que aparecen en el decreto 1477, como enfermedades osteomusculares. Es importante tener en cuenta que, en caso de requerir incapacidad permanente por enfermedad laboral, este será un factor importante para verificar que la enfermedad no fue adquirida por condiciones inseguras sino por actos inseguros, este último se refiere a que el causal sería el trabajador.

El entorno laboral saludable y la seguridad y salud en el trabajo se cuentan entre los bienes más preciados de personas, comunidades y países. Un entorno laboral saludable es esencial, y no solo porque involucre la salud, sino porque hace aportes positivos a la productividad, la motivación, el espíritu y la satisfacción laboral, e incluso a la calidad de vida a nivel general. (Barrios Casas y Paravic Klijn, 2006).

Por otra parte, en cuanto a la normatividad internacional la organización internacional del trabajo OIT (2021) menciona que los colaboradores requieren protección contra todo tipo de afecciones que incidan sobre su desempeño, teniendo en cuenta no solamente las enfermedades

profesionales, sino también la enfermedad general y los accidentes laborales. Según la OIT “cada año se producen 2,78 millones de muertes concernientes al entorno laboral y su desempeño, de las cuales 2,4 están vinculadas a enfermedades profesionales”. Esta organización también cita los altos costos y afectaciones directas que las indemnizaciones, jornadas laborales perdidas, y la formación de nuevo personal generan; así mismo la OIT hace mención importante que todas estas situaciones se pueden prevenir con la implementación del SG-STT para garantizar un entorno seguro para los colaboradores.

En este mismo ámbito la ISO 45001, que es la norma internacional para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, encargada de orientar la protección de los trabajadores, cita que fue desarrollada para contribuir a disminuir los efectos que se generan por el desempeño de las actividades laborales; esta norma se impulsó por un comité de profesionales que buscaron unificar los sistemas de gestión que existían. Esta norma se encamina a proporcionar entornos seguros para todas las personas en los lugares de trabajo, esto se logra a través de ejercer un control sobre los elementos que sean potencialmente causantes de lesiones, enfermedades y situaciones adversas. Como conclusión se puede definir que estos esfuerzos comunes, han permitido que todas las organizaciones a nivel mundial puedan adoptar normas y reglas internas para la seguridad y salud de los trabajadores.

3. Diseño metodológico

En este apartado se abarcan diferentes temáticas, inicialmente se presenta la metodología respecto al usos de herramientas e instrumentos para la consecución de cada uno de los objetivos por medio de la siguiente Tabla:

Tabla 1. *Metodología de los objetivos*

Fase	Actividades
1. Diagnóstico en el área de talento humano y del sistema general de seguridad y salud en el trabajo.	En primer lugar, se realiza un estudio diagnóstico para reconocer el estado actual de los componentes clave de la investigación, se realiza una entrevista a los directivos del área y se examina el entorno empresarial a nivel macro con la matriz PESTEL, y micro respecto a las fuerzas de Porter.
2. Prácticas que contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores de servicios generales.	Para continuar con el desarrollo del proyecto, y para determinar las prácticas con incidencia en la satisfacción laboral se establece como herramienta una encuesta, que se aplica a los colaboradores de servicios generales.
3. Estrategias que contribuyan a la satisfacción laboral y a mejorar las prácticas y hábitos de los colaboradores de servicios generales.	Finalmente, se formula una matriz DOFA de acuerdo con los resultados de los objetivos 1 y 2 y se plantean actividades para fortalecer las prácticas de satisfacción laboral y hábitos saludables, además de nuevas estrategias que permitan suplir las necesidades de la entidad para los colaboradores por medio de un plan de acción.

Además, el diseño metodológico conlleva a la operacionalización de variables, ilustrando todos los componentes necesarios para este punto, también se encuentra la tipificación de la investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, las características de la población, las fuentes de información y el procesamiento de la información.

3.1 Operacionalización de variables

En el cuadro que está representado a continuación, se encuentran las variables, su definición, sus dimensiones, indicadores e instrumentos:

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador	Instrumento
Plan estratégico	Para Fred (2013) quien dice que la planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.	1. Incorporar a las personas 2. Colocación de las personas 3. Recompensar a las personas 4. Programa de incentivos 5. Desarrollo de las personas 6. Retener a las personas	1. Vinculación de enfoques -Verificación de personal idóneo 2. Orientación del personal -Modelado del trabajo -Evaluación del desempeño 3. Remuneración de programas de incentivos	• Encuestas

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador	Instrumento
		11. Actividad social 12. Hábitos nocivos 13. Entorno familiar, social		
Satisfacción laboral	Chiavenato (2011) menciona que la satisfacción laboral, es un elemento dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo influyen los puestos tanto en el desempeño y motivación de las personas como en su satisfacción, pues muchas no están satisfechas con su trabajo.	1. Entorno laboral 2. Condiciones de trabajo 3. Funciones laborales 4. Responsabilidad laboral 5. Estado emocional 6. Actitud hacia el trabajo. 7. Relaciones laborales. 8. Liderazgo 9. Tipo de comunicación.	-Rotación más alta; -Mayor ausentismo -Peor actitud entre los empleados -Más conflictos y demandas -Huelgas -Robos, sabotaje y vandalismo -Una salud mental y física más deficiente -Mal servicio al cliente -Un servicio deficiente al cliente -Menor productividad y utilidades.	• Encuestas • Entrevistas

3.2 Tipificación de la investigación

El tipo de investigación es de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) puesto que tomara apartados de cada uno, analizando datos e interpretando características, Cid, Méndez y Sandoval (2007), mencionan que “el enfoque cuantitativo permite tener datos precisos con los cuales se puede ilustrar correctamente un fenómeno, siendo de gran utilidad para ser claros y certeros con la información” (p.29). Ahora bien estos mismo autores precisan que el enfoque cualitativo busca entender un fenómeno en específico, y de qué manera se relaciona una característica con otra, recalcan que en este tipo de investigación la información se recopila progresivamente y a medida que se va realizando el estudio, puesto que parte de la información recogida, puede generar que se tengan que explorar más aspectos no planteados desde el inicio; lo que define que el enfoque cualitativo profundice aún más en comprender fenómenos específicos.

Además, esta investigación es una mezcla del uso de la observación, análisis y descripción, lo cual ejemplifica los dos conceptos mencionados anteriormente, para abarcar una más amplia conceptualización e indagación en todas las temáticas concernientes a este plan estratégico.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal dado que las variables independientes no se pueden manipular, de esto habla Ríos en el 2017 donde menciona que este tipo de estudios “no ejercen presión sobre las variables, por el contrario únicamente se observan los datos de forma natural y al ser transversal lleva a cabo una recolección de datos en un tiempo muy corto” (p.54), o en un punto específico de la investigación; de esta misma manera el tipo de estudio es descriptivo teniendo en cuenta que se van a analizar los datos recolectados, midiendo los datos de las muestras.

3.4 Población

La población como conjunto representativo en esta investigación es definida por Bernal en el 2006, como “la totalidad de elementos que poseen determinadas características similares y sobre las que se busca hacer una evaluación estadística; de esta misma manera este autor menciona que la muestra es el segmento representativo de la población que se selecciona para llevar a cabo una medición y observación de características” (p.24).

Para la presente investigación la población que se va a utilizar es el 100% de los trabajadores equivalente a 30 colaboradores, siendo esta una población finita, así mismo es importante resaltar que se elige la población de servicios generales de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga, puesto que estos colaboradores en específico están expuestos a labores y responsabilidades más exigentes, tanto física como mentalmente.

Tabla 3 *Características de la población*

Población Total		30
Genero	Femenino	26

	Masculino	4
Edad	Entre 30 y 55 años	
Cargo	Auxiliar de servicios generales	
Ubicación geográfica	Bucaramanga y su área Metropolitana.	
Nivel educativo	Bachiller	

La tabla 3 identifica las características de la población, que se compone por hombres y mujeres entre los 30 años y los 55 años, quienes viven en el área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga, y trabajan en su gran mayoría hace más de 10 años bajo el cargo de auxiliar de servicios generales de la USTA.

Así mismo, se pueden encontrar que tienen diferentes biotipos, dentro de los cuales encontramos endomórficos, mesomórficos y hectomórficos, haciendo un predominio de endomórficos; también se ha podido evidenciar que algunos de ellos ya tienen restricciones para su labor principal, por diferentes patologías que han desarrollado durante los años que llevan vinculados a la organización, entre las que encontramos (hernias discales, tendinitis, túnel del carpió y desgastes articulares entre otras afecciones), a su vez hay población flotante, debido a que son individuos que llegan y no se acoplan a la labor, generando que se desvinculen de la institución.

3.4.1 Muestra

En esta investigación, la muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población y se realiza por conveniencia ya que la población que se toma es seleccionada a propósito, de esta manera Cid, Méndez y Sandoval (2007) mencionan en su libro investigación fundamentos y metodología, que este tipo de muestreo también se le conoce como no aleatorio o dirigido, así mismo describen que es necesario tener conocimiento o gran cercanía con el elemento objeto de investigación y al ser muestreo por conveniencia se puede resaltar que el investigador selecciona su muestra por necesidad especial (p.43). Partiendo del punto que en este caso se

escogen 30 participantes de servicios generales de la USTA para el análisis y la recolección de datos; de esta manera se responderán las preguntas elaboradas, por medio del estudio de la información recopilada.

3.4.2 Fuentes de información

Las fuentes de información son aquellos elementos que están al alcance para reunir los datos que se utilizarán en el documento, para esta investigación se utilizan fuentes primarias, como por ejemplo, la observación, la entrevista y la encuesta, teniendo en cuenta que se habrá contacto directo con la población escogida, también se utilizarán fuentes de información secundaria tales como documentos institucionales, bases de datos institucionales y académicas para efectos del análisis de la información.

Cid, Méndez y Sandoval (2007) afirman que las fuentes de información secundarias son todos los datos que se han producido anteriormente, en otras palabras, no se puede acceder fácilmente a ellos, debido a hay que indagar en lo que otras personas han explorado en el tema; así mismo este autor indica que las fuentes de información primaria son directas y brindan información precisa, permitiendo conocer fenómenos o comportamientos. También estos autores puntualizan que en las fuentes primarias se puede encontrar gran variedad, tanto en tema como en enfoques de investigación. (p.38)

3.4.3 Procesamiento de la información

Para el procesamiento de información, uno de los puntos más relevantes, se desea lograr una discusión orientada correctamente y realista, por lo que se realizará un análisis descriptivo de los datos recopilados por medio del uso de tecnología; la información se procesará con el programa de Excel, lo que brinda comodidad, confiabilidad y precisión para este análisis y a su vez permitirá ilustrar por medio de gráficas y otras ayudas los datos.

4. Resultados

En este apartado se presenta el desarrollo de los objetivos del plan estratégico, con la meta de evidenciar, ilustrar y analizar la información recopilada y construida. De esta manera, se refleja el direccionamiento que tiene la presente investigación y su coherencia conceptual y específica con cada uno de los objetivos que se establecieron para el desarrollo del presente proyecto. Diseñar un plan estratégico de talento humano para fomentar prácticas y hábitos saludables que contribuyan a la satisfacción laboral en los colaboradores de servicios generales de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga, comprende diferentes dimensiones, que se irán enmarcando en tres objetivos específicos que contienen parámetros puntuales para permitir unos resultados, de alcance óptimo y adecuado.

4.1 Objetivo 1: Diagnóstico en el área de talento humano y del sistema general de seguridad y salud en el trabajo de la Universidad Santo Tomas Bucaramanga

El área de talento humano, como uno de los órganos fundamentales en las organizaciones, propende por generar espacios y beneficios que contribuyan a permitir una percepción optima de los colaboradores. Así, algunas de las actividades de bienestar se enmarcan en un comité que se denomina COPASST, no obstante, esta investigación requiere indagar sobre todo los diferentes aspectos que relacionan a la persona con su labor por medio de un diagnóstico completo del área.

De esta manera y para analizar el panorama actual en el área de talento humano y del sistema general de seguridad y salud en el trabajo de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga, se realizó una entrevista a la directora del departamento de planta física y servicios generales. Ver Apéndice A. A continuación, se describen los resultados:

4.1.1 Diagnostico departamento de planta física y servicios generales

Dentro de los hallazgos se encontró que en esta área la vinculación tiene una ruta definida, establece criterios conformados por habilidades y cualidades de acuerdo con el cargo a desempeñar; así también cumple con lineamientos legales de contratación, realiza exámenes médicos, pruebas psicológicas y define 1 salario mínimo legal como política salarial para el departamento de servicios generales con contrato a término fijo de 1 año.

Otros hallazgos identificados fueron en el proceso que desarrollan las personas una vez han sido vinculadas, de acuerdo con la respuesta se incluye una inducción inicial institucional y del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo con enfoque a los peligros y riesgos de acuerdo al sitio de trabajo, también que se manifestó que en la actualidad estaban en marcha capacitaciones referentes a brigadas de emergencia, atención de desastres, manejo de lenguaje de señas y culinaria. Es importante destacar que la USTA establece que después de 2 años de labor el colaborador puede acceder a un programa de perfeccionamiento administrativo que brinda un descuento del 40% en la matrícula de planes académico en la Universidad.

Del mismo modo se quiso profundizar sobre los programas enfocados específicamente en la integridad, bienestar y satisfacción laboral del colaborador, entendiendo que la universidad maneja un programa de pausas activas y acondicionamiento físico continuo, pero solo en fechas específicas como por ejemplo fin de año, realiza integraciones deportivas, culturales o religiosas. Además, los colaboradores tienen un descanso de 20 minutos libres por cada jornada laboral.

Por otro lado, respecto al desarrollo de la labor, cada trabajador debe cumplir objetivos específicos de una hoja de ruta que determina el cumplimiento de sus tareas, sin embargo, no se brinda una retroalimentación de las actividades realizadas para establecer posibles fallas u oportunidades de mejora, incluso los directivos solo realizan una evaluación de desempeño al

colaborador antes del vencimiento de su contrato, lo que no permite un seguimiento periódico acertado de las condiciones o capacidades de la persona y menos de su conformidad con el trabajo. Así, tampoco realizan un seguimiento de satisfacción de los empleados y tampoco tienen una política de retención de personal.

En este sentido, al hablar de la convivencia laboral y resolución de conflictos se destaca que se cumple con el comité de convivencia laboral de acuerdo al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, sin embargo, solo se acude cuando ya existe un conflicto, y la entidad no tiene un seguimiento de clima laboral constante que les permita prevenir dichos inconvenientes y ayude a mejorar el ambiente detectando de manera oportuna inconformidades ya sean personales o del trabajo.

Para continuar con el análisis se consultó sobre el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, inicialmente se confirmó que los trabajadores reciben las dotaciones de ley y tienen fácil acceso a los elementos de protección personal. Así mismo, se indica que los programas de capacitación siempre son apoyados por la aseguradora de riesgos laborales o entidades especializadas en cada tema, como por ejemplo valoración de riesgos y aplicación de controles en el trabajo, limpieza y desinfección de áreas y superficies, buenas posturas, manejo de cargas o caída de personas, primeros auxilios y brigadas de emergencia.

En esa misma área, las respuestas sobre la evaluación de puestos de trabajo indican que se realizan cada año solo a algunos trabajadores por área y cada dos o tres años a todos; así también las evaluaciones de carga laboral se enfocan en trabajadores que ya tienen un seguimiento específico por algún antecedente o conflicto.

Finalmente, la directora del departamento de servicios general indicó que en la universidad se promueven algunas actividades de seguridad, higiene laboral y calidad de vida con el uso de elementos de protección personal, reporte de accidentes, planes y brigadas de emergencia,

vacunación, pausas activas, encuentros deportivos y culturales, acondicionamiento físico; además que ella consideraba actividades como alimentación adecuada, realizar pausas activas y ejercicio físico, actividades de bienestar, recreativas y culturales, descansar y dormir adecuadamente fundamentales para el bienestar de las personas y como hábitos saludables principalmente comer sano y de manera equilibrada, ser activos en rutinas y practicar actividad física a diario, tomar descansos en el trabajo, pausas activas, higiene adecuada, dormir bien, y adoptar buenas posturas.

4.1.2 *Análisis macroentorno*

Para continuar con el desarrollo del primer objetivo, se realizó una profundización del macroentorno y microentorno del sector educativo, teniendo en cuenta diferentes variables que permiten comprender e indagar sobre todos los factores que orientan la normativa institucional y los procesos internos.

En este sentido, uno de los factores externos a indagar es el político, que incide directamente en el área de talento humano y su orientación administrativa, regulando toda actividad que se realice en la organización, permitiendo que los objetivos empresariales se fundamenten adecuadamente y así mismo puedan tener un alto margen de logro.

Dicho lo anterior, es importante anotar que existen diferentes leyes que dictan las disposiciones en materia del talento humano, estableciendo en los artículos del 1 al 39 todas las indicaciones de los organismos de apoyo para el desarrollo del talento humano, las características de la formación del talento humano, del ejercicio de las profesiones y de las ocupaciones del Talento Humano, del desempeño del Talento Humano en Salud y de la prestación ética y bioética de los servicios.

Con base a esto, la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga, en su sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo tiene un proceso dividido en etapas, el cual tiene su

base en la mejora continua, que contiene la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora, orientado a anticipar, reconocer, evaluar y controlar cualquier situación de riesgo o adversidad que pueda influir negativamente en la seguridad y salud en el trabajo del entorno organizacional.

De acuerdo con lo anterior, se considera fundamental determinar la situación actual del entorno educativo, estudiar su entorno macro y por medio de la herramienta PESTEL se realiza un análisis externo de la organización, determinando factores que desde afuera inciden directamente en los procesos internos, así, se indagará sobre aspectos políticos, legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos de acuerdo con las características presentadas a continuación:

Tabla 4. Matriz PESTEL

Político-legal	Económico	Sociocultural	Tecnológico	Ecológico
Gubernamental	Política financiera	Desarrollo político de empleo	Desarrollo de nuevas tecnologías	Fenómenos climáticos
Normatividad educativa	Crecimiento económico	Cambios en el Estilo de vida	Nuevas invenciones y desarrollo	Aprovechamiento de residuos
Normatividad laboral	Tasa de desempleo	Estabilidad social	Disponibilidad de internet	
Estabilidad política	Inflación	Educación	Redes sociales	
Reformas económicas	Tasas de interés	Demografía		

La investigación del entorno del sector educativo permitió reconocer importantes factores que se deben considerar para el planteamiento y desarrollo del plan estratégico, los aspectos más relevantes de cada uno de los ítems se presentan a continuación:

4.1.2.1 Político. Inicialmente, el entorno político muestra como el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad” en educación apuesta por mejorar el acceso, permanencia y calidad para la educación superior y la consolidación de alianzas que permitan mejoras en la calidad y oportunidad de la educación en el trabajo y desarrollo humano. Esta apuesta se materializa a través de objetivos estratégicos, destacando eficiencia y desarrollo de capacidades para una gestión moderna del sector educativo y alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano (Ministerio de Educación, 2019).

De manera semejante, el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 “El camino hacia la calidad y la equidad”, traza la ruta de Colombia en Educación hasta el 2026, orientado a un sistema educativo de calidad que sea capaz de promover el desarrollo económico y social del país, y consecuentemente crezca la construcción de una sociedad cimentada en la justicia, el respeto y el reconocimiento de las diferencias (Ministerio de Educación, 2019).

Hay que mencionar, además que el sector educativo se vio afectado por los distintos lineamientos nacionales gubernamentales, referente a restricciones por el virus Covid-19, provocando una notable disminución de los estudiantes nuevos en programas de pregrado y posgrados; así, en cuanto la vacunación fue avanzando y las restricciones se fueron disminuyendo el panorama fue mejorando, permitiendo que la cantidad de estudiantes nuevos y antiguos volviera a sus números normales.

Respecto a las políticas de aislamiento preventivo obligatorio por virus, el sector es susceptible a que la presidencia de la República, a través de decretos legislativos genere nuevamente condiciones para la adecuación de la prestación del servicio educativo, tal como sucedió por la crisis de salud global generada por el COVID-19 con la declaratoria de emergencia sanitaria en Colombia establecida mediante Resolución 385 del 12 de marzo de 2020, ampliada mediante la Resolución 844 del 26 de mayo de 2020, que otorgó facultades al orden nacional para

tomar las medidas presupuestales de contingencia, según se requiera en cada sector, para asegurar la protección y el bienestar de los ciudadanos (Ministerio de Educación, 2020).

Por último, se deben destacar las políticas de vacunación contra el COVID-19 en el sector educativo, de acuerdo con el plan nacional de vacunación adelantado por el Gobierno Nacional, se prioriza maestros, directivos y administrativos de entidades educativas (Ministerio de Educación Nacional, 2021), lo que es un gran beneficio y da soporte al sector.

4.1.2.2 Económico. Continuando el desglose de la matriz, en su entorno económico, se identifica que la educación es una prioridad y una herramienta fundamental para el cierre de brechas sociales, la equidad y el desarrollo del país; \$49 billones se ejecutarán en el 2022 en la educación, siendo este por cuarto año consecutivo el presupuesto más alto, la meta más importante para el 2022 es el retorno a la presencialidad del 100% de los estudiantes (Ministerio de Educación Nacional, 2021).

Un aspecto importante es que del presupuesto educativo Nacional el 89%, corresponde solamente a gastos de funcionamiento, mientras que apenas el 11% es para inversión que se refiere a calidad, aumentar el acceso, los programas de formación docente, entre muchos otros frentes; eso significa que el dinero se va en cosas operativas y llega a pocas cantidades para los programas que garanticen el mejoramiento de la educación (El Tiempo, 2021).

Teniendo en cuenta estos elementos, Colombia recibirá US\$80 millones para fortalecer la educación, el préstamo busca impulsar mejoras en las practicas pedagógicas y la gestión del sector educativo en que permitan obtener mejores resultados del aprendizaje y fortalecer la educación socioemocional. Asimismo, se fortalecerá la coordinación entre docentes, directores y gobiernos locales. Concretamente, se apoyará programas que son clave para garantizar una respuesta oportuna y efectiva en educación tras la pandemia. Estos programas incluyen acciones

encaminadas al uso efectivo de las evaluaciones de aprendizaje, mejoras en las prácticas pedagógicas, optimización de las prácticas de gestión escolar, articulación entre las instituciones educativas y los gobiernos locales (Banco Mundial Colombia , 2022).

Por otra parte, el sector de la educación tuvo este año 2022 un crecimiento favorable, dada la mejora en la economía y la reducción de la pobreza según el DANE, esto se ha evidenciado notoriamente en el poder adquisitivo de los núcleos familiares. Permitiendo que los entes educativos tengan mayores ingresos frente a años anteriores.

4.1.2.3 Social. En el entorno social, uno de los principales anuncios en materia educativa de los últimos años ha sido la “matrícula cero” para estudiantes de estratos 1, 2 y 3 de las universidades públicas del país, se trata de una ayuda que de momento cubre los dos semestres de 2022, pero se espera que se convierta en política de Estado. Para tal fin, en el Congreso de la República se tramitan varios proyectos de ley, diferentes sectores insisten en que esta medida es insuficiente para afrontar la difícil situación de los jóvenes del país y que, por lo tanto, sería necesario ampliar la gratuidad a las universidades privadas (El Tiempo, 2021).

La ruta al 2030 del El Plan Nacional de Desarrollo destaca en sus objetivos impulsar el diálogo entre diversos actores a favor de la calidad y pertinencia de la educación y formación para el trabajo, propiciando bienestar a la sociedad, desarrollo de aprendizajes significativos y de competencias para la construcción de sus proyectos de vida y de trayectorias completas (Departamento Nacional de Planeación, 2018)

De esta manera, es adecuado mencionar que la sociedad actual se ha preocupado cada vez más por acceder a la educación superior, presentado lo anterior, se puede recalcar que un gran porcentaje de las familias actualmente, buscan capacitarse para de esta manera lograr mejores

oportunidades laborales, o también el simple hecho de la satisfacción personal de estudiar una carrera profesional, técnica o tecnológica.

En cuanto a educación inclusiva, la Política Nacional de Educación Inclusiva, orienta a los distintos actores para la apropiación y construcción de políticas, prácticas y culturas inclusivas que promuevan el respeto y atención a la diversidad étnica, lingüística y cultural, respeten la identidad y características de las distintas poblaciones, garanticen el acceso a oportunidades de aprendizaje de calidad a todos los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, y aporten a la eliminación de todas las formas de discriminación y exclusión en los entornos educativos (Ministerio de Educación, 2019).

De acuerdo con lo anterior, la implementación de estrategias de inclusión y diversidad en las instituciones educativas es una herramienta que crece cada vez más, pues con ellas se crean ambientes de tolerancia en los que se respeta la diferencia y se valora la presencia de diversos grupos y comunidades. Expertos en educación dicen que el gran desafío del sector es pasar de la inclusión como una obligación a aprovechar la diversidad para ganar riqueza cultural (Revista Semana, 2022).

4.1.2.4 Tecnológico. En el ámbito tecnológico, el Plan Nacional de Desarrollo, Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, ruta al 2030 tiene como uno de sus objetivos Aumentar la inversión pública y privada en ciencia, tecnología e innovación, y como un reto plantea duplicar la inversión (Ministerio de Educación, 2019).

Por esto mismo y siguiendo el hilo, la pandemia COVID-19 y sus variantes, modificaron la vida como se conocía; se forzó a un reenfoque vital al proceso del aprendizaje por medio de una educación estructurada. Las pantallas se convirtieron en canales de aprendizaje. No todos gozaron de plataformas educativas, ni aulas virtuales mediante Zoom u otro medio; hubo buen uso de plataformas de mensajería, televisión, radio, y el envío de material físico, en dinámicas creativas

según cada sistema educativo. No todos los sistemas fueron exitosos, pero ahora se cuenta con mejores herramientas de convivencia de ésta dentro del aula; con el fin de establecer un futuro positivo de la educación aprovechando la tecnología como herramienta permanente, observando las carencias evidentes, y la necesidad de un reenfoque de los procesos, UNESCO presentó “Connectivity Declaration. Steering the Digital Transformation” proponiendo principios y acuerdos para “... asegurar que las interconectadas tecnologías promuevan avances en una educación inclusiva, basada en los principios de justicia, igualdad, y el respeto por los derechos humanos” (Red Educativa Mundial - REDEM, 2022)

El sector educativo se ha beneficiado notoriamente, teniendo en cuenta que, dadas las contingencias, se ha tenido que emigrar y buscar alternativas diferentes para conectar a las personas; permitiendo que, con el desarrollo de distintas plataformas, se tenga más oportunidades de interactuar en tiempo real.

Actualmente, de la mano del Ministerio de las TIC, Colombia plantea conectar a todo un país, para brindar oportunidades a todos los colombianos de ser parte de esta nueva transformación. Así mismo, plantea hacerle cara a los retos tecnológicos, como lo son a nivel global: la Internet de las Cosas, el Big Data y la Inteligencia Artificial (IA), entre otros (Fundacion Telefonica, 2022).

4.1.2.5 Ecológico. El Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO) ha presentado el Plan de Acción de Educación Ambiental para la Sostenibilidad con el fin de reforzar el papel activo de la sociedad en el proceso de transición ecológica. La iniciativa tiene como principal objetivo aumentar la información y la concienciación de la ciudadanía y convertir la educación ambiental en herramienta básica para acelerar la transformación del país (Diario Responsable, 2021).

Con base a lo anterior, en este ámbito, la universidad se rige por las leyes y decretos del gobierno para el manejo de residuos y tratamientos de aguas, teniendo en cuenta los servicios de clínicas universitarias. Para esto, existe una dependencia única y dedicada a esta tarea que se denomina, coordinación de gestión ambiental y cumple con esta vital función en la organización.

Finalmente, cada uno de los factores presentados muestran como el actual entorno del sector educativo tiene una aspectos positivos o negativas tal como se lista en la Tabla 4 que se presenta a continuación.

Tabla 5. Aspectos positivos y negativos el entorno

Entorno	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Político	-Mejoras en el acceso, permanencia y calidad educativa. -Alianzas educativas. -Sector priorizado en vacunación ante nuevas emergencias sanitarias. -Aumento en la seguridad y tranquilidad del personal administrativo, docente y estudiantil.	-Decretos legislativos de aislamiento preventivo obligatorio por emergencias sanitarias. -Adecuaciones y cambios en la prestación del servicio educativo por emergencias sanitarias.
Económico	-Aumento en el presupuesto nacional del sector. -Apoyo internacional de recursos monetarios para programas de mejora de la calidad. -Mejor poder adquisitivo de las personas para educación.	-El mayor porcentaje de los recursos nacionales se gastan en funcionamiento operativo.
Social	-Facilidades de acceso a la educación superior. -Diversidad de entidades de educación superior. -Gratuidad para estudiantes hasta estrato 3 de universidades públicas. -Motivación de las personas por capacitarse.	-El alcance de no pago de matrícula no llega a universidades privadas.
Tecnológico	-Aumentar inversión pública y privada en ciencia, tecnología e innovación. -Educación estructurada. -Desarrollo de nuevas plataformas. -Retos tecnológicos.	-Fallas en conectividad y funcionamiento de equipos.
Ecológico	-Planes ambientales -Sostenibilidad -Educación para transición ecológica.	-Poca información y concienciación de la ciudadanía en el ámbito ambiental.

Finalmente, la información refleja sobre todo posibles oportunidades que brindan estabilidad y soporte para la continuidad de los objetivos misionales de la entidad del sector.

4.1.3 Análisis microentorno

Continuando con el desarrollo del objetivo, ahora se iniciará en análisis del entorno micro, es decir el enfoque en la organización. Para el estudio se establece el uso de las 5 fuerzas de Porter, de acuerdo con la metodología diagnóstica en planeación estratégica. Así, se evalúan los factores de Clientes, Competencia, Proveedores, Productos sustitutos y nuevos competidores, enfocándolos a las características de la USTA y se presentan continuación.

4.3.3.1 Clientes. Los clientes de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga son estudiantes que cursan programas educativos de pregrado, posgrado, educación continua, educación abierta y a distancia; con una edad promedio entre 15 y 50 años; son de Bucaramanga y su área metropolitana un mayor porcentaje, sin embargo, hay personas de todas las regiones del país.

El poder de negociación de los clientes puede definirse como fuerte, debido a que la oferta de Universidades en la región es alta y suficiente para satisfacer la demanda de los clientes, por tanto, son muchas las opciones que tienen los estudiantes estos para elegir, no obstante, el servicio que se presta posee factores diferenciales en algunos programas del sector salud.

4.1.3.2 Competencia. La competencia del sector educativo en Bucaramanga y su área metropolitana es amplia, se registran 4 entidades de educación superior públicas, encabezadas por Universidad Industrial de Santander (UIS) y Unidades Tecnológicas de Santander (UTS) y del sector privado alrededor de 22 Instituciones de educación superior como Universidad Manuela Beltrán (UMB), Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), Universidad Pontificia

Bolivariana (UPB), Universidad de Santander (UDES), Universidad Antonio Nariño (UAN), Univ. de Investigación y Desarrollo (UDI), entre otras. La rivalidad entre competidores es fuerte debido a la amplia lista de empresas que prestan el servicio y la semejanza de los programas educativos.

4.1.3.3 Proveedores. La USTA dentro de sus políticas se relaciona y contrata proveedores con altos estándares de calidad para prestación de servicios, adecuaciones en infraestructura, mantenimiento de equipos y entrega de bienes y recursos a sus trabajadores y estudiantes. Las empresas o personas que contrata deben estar legalmente constituidas y según la política de seguridad y salud en el trabajo presentar el pago al día de sus prestaciones sociales para poder ingresar y realizar labores dentro de la institución. Dentro de los bienes más frecuentes de aprovisionamiento están los recursos tecnológicos, mobiliario, elementos de protección personal, implementos deportivos, libros, papelería, alimentos, bebidas, entre otros. Además, la prestación de servicios destaca la planta de profesionales docentes y administrativos, así como personal de mantenimiento de equipos para clínicas, conectividad y planta física.

El poder de negociación de los proveedores es débil los suministros necesarios para la prestación de servicios cuentan con alta disponibilidad en el mercado ya que son artículos comunes y los costos por cambiar de proveedor son bajos.

4.1.3.4 Productos sustitutos. El sector educativo ha ido evolucionando y luego de la emergencia sanitaria por el virus COVID-19 son más las instituciones que han sido versátiles en sus lineamientos educativos, permitiendo una educación virtual para programas que únicamente se daban de manera presencial.

La amenaza de entrada de servicios sustitutos es fuerte debido a que el servicio virtual está ya disponible con facilidad, y las universidades cada día presentan viabilidad para numerosos programas, destacando incluso, menores costos.

4.1.3.5 Nuevos competidores. La educación es un proceso que facilita el aprendizaje y la adquisición de conocimientos, habilidades, valores, creencias y hábitos para las personas, es decir es un recurso necesario y de gran importancia en la actual sociedad. De esta manera, en Santander se han abierto nuevas sedes de Universidades presentes en otras zonas del país, e incluso es viable la creación de nuevas entidades, por tanto, es un sector susceptible siempre a la entrada de nuevos competidores.

La amenaza de entrada de nuevos competidores puede ser fuerte debido a que las barreras de ingreso a este mercado son bajas, los miembros de la industria no pueden oponerse vigorosamente a los nuevos ingresos además la demanda del comprador y busca accesibilidad e innovación.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que el entorno micro de la Universidad Santo Tomás la destaca como una de las principales entidades educativas del sector, así, su amplio portafolio educativo le permite distinguirse y consolidar gran número de clientes, y a pesar de que la fuerza de sus competidores es fuerte lo que refleja una amenaza, posee en el sector salud solidez. Del mismo modo, se cree que la posibilidad de ingreso de nuevos competidores o productos sustitutos en el sector es muy viable, no solo para entidades existentes en otras ciudades que quieran llegar a Bucaramanga y su área metropolitana, sino el surgimiento de nuevas e innovadoras empresas que brinden mayores beneficios en tiempo, costos y accesibilidad.

4.1.4 Análisis del diagnóstico

A partir del estudio presentado anteriormente en el desarrollo del objetivo 1, se plantea una DOFA que permite identificar Fortalezas y Debilidades a nivel interno a partir de la entrevista realizada en la dirección de servicios generales, del mismo modo se establecen Oportunidades y Amenazas desde el análisis macro y micro del sector educativo, la matriz se presenta a continuación:

Tabla 6. DOFA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Procesos definidos de contratación y vinculación.	D1	Falta de espacios de motivación e integración a los trabajadores.
F2	Inducciones institucionales y del sg-sst respecto al desarrollo de la labor.	D2	No hay políticas de retención del personal ni seguimiento de clima laboral.
F3	Capacitaciones de talento humano.	D3	Falta de retroalimentación después de ejecutadas tareas laborales.
F4	Programa de pausas activas y acondicionamiento físico.	D4	Falta promoción de hábitos de vida saludables.
F5	Programa de perfeccionamiento administrativo.	D5	Faltan más cursos, capacitaciones y programas de crecimiento personal.
Oportunidades		Amenazas	
O1	Aumento en el presupuesto del sector y respaldo económico desde el exterior.	A1	Reaparición de virus que interrumpan la presencialidad educativa.
O2	Facilidades de ingreso y motivación de las personas por la educación superior	A2	Entidades educativas con mejor oferta en tiempo, costo y accesibilidad.
O3	Inversión en ciencia, tecnología e innovación.	A3	Innovación en la prestación del servicio para el acceso remoto o virtualidad.
O4	Desarrollo eficaz del ambiente laboral.	A4	Pocas barreras de entrada al sector educativo para nuevas entidades.
O5	Formación humana para mejorar la calidad de vida.	A5	Conflictos emocionales y sociales.

Finalmente, las herramientas utilizadas para conocer el panorama actual del área de talento humano y del sistema general de seguridad y salud en el trabajo permitieron reconocer cómo la entidad cumple con los lineamientos legales y tiene establecidos procesos para la vinculación de las personas, del mismo modo cumple con los requisitos de inducción institucional y del sg-sst.

También, incluye al personal en programas de pausas activas y acondicionamientos físico, y de acuerdo con los cronogramas de capacitación brinda algunos cursos y capacitaciones relacionadas con brigadas de emergencia, atención de desastres, peligros y riesgos, lenguaje de señas y culinaria.

No obstante, la empresa refleja falencias en el seguimiento y acompañamiento al personal, inicialmente en el desarrollo de la labor no se realizan retroalimentaciones sobre cómo está resolviendo las tareas asignadas el colaborador, su carga laboral, sitio de trabajo o si tiene opiniones al respecto y cómo se siente con los resultados de sus actividades; así, las evaluaciones de desempeño solo se realizan al final del contrato y de ello depende la continuidad del trabajador, lo que impide claramente tomar acciones correctivas durante el proceso laboral.

Además, se evidencia que las integraciones sociales, culturales o deportivas solo realizan una vez al semestre, y no existen programas que permitan conocer a las personas, sus metas, aspiraciones y objetivos. Respecto al clima laboral, solo se acude a el comité de convivencia laboral cuando ya existe un conflicto, pero no hay indicadores de clima laboral y tampoco hay una medición de la satisfacción laboral de las personas.

En efecto, el diagnostico mostró que la entidad debe adoptar un plan estratégico que le permita mejorar en cada una de las falencias encontradas y que sobre todo contribuya a la satisfacción laboral y a mejorar las prácticas y hábitos de los trabajadores.

4.2 Objetivo 2: Prácticas dentro de la organización que contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores de servicios generales

Las prácticas en la Universidad Santo Tomás que pretenden la satisfacción laboral de los colaboradores de servicios generales son apoyadas por el departamento de Talento Humano, donde se vela por integrar a la comunidad de manera positiva y con diferentes estrategias, especialmente la entidad enfocada su apoyo en el ambiente laboral, salud física, y bienestar personal, con el

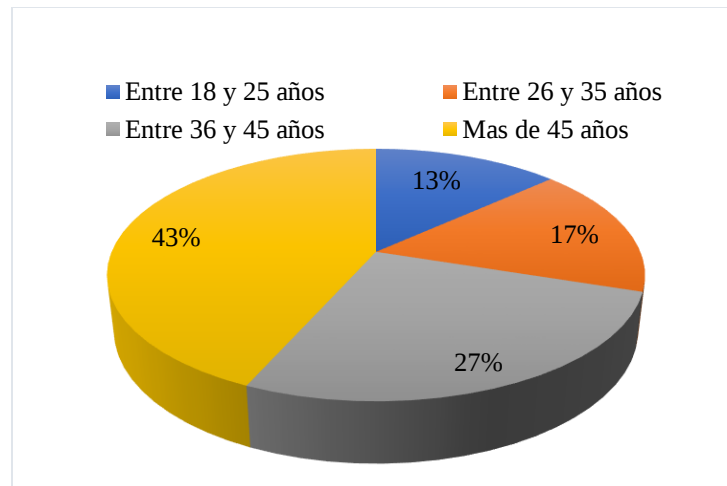
objetivo de concientizar, generar autocuidado y prevenir situaciones no deseadas en cada miembro de la familia Tomasina.

De acuerdo con lo anterior, y debido a la importancia de conocer la percepción de los colaboradores de servicios generales respecto a las prácticas y hábitos saludables que actualmente contribuyen a su satisfacción laboral se realiza una encuesta por medio de la herramienta Microsoft Forms; el cuestionario empleado se presenta en el Apéndice B y consta de alrededor de 40 preguntas, cada una de ellas emplea única respuesta, selección múltiple, respuesta abierta o una valoración.

El desarrollo de la actividad se realizó en un espacio especial permitiendo a cada colaborador responder de manera autónoma y evitando intervenciones o desviaciones en los resultados que se presentan a continuación.

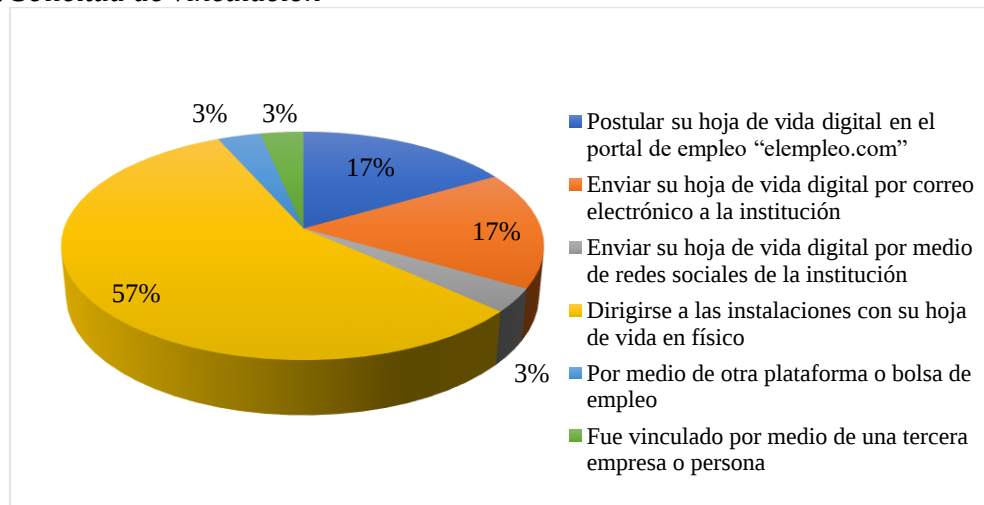
Inicialmente se realiza una caracterización de los encuestados consolidando un total de 30 personas que representan el 100% de los colaboradores activos en el segundo semestre del año 2022 en el departamento de servicios generales con el cargo específico de Auxiliar de servicios generales, con un dominio de mujeres en el área de 87%, siendo el 13% el valor representativo de los hombres.

Figura 3. Edad



Además, como se presenta en la Figura 3 el mayor porcentaje con un 43% son colaboradores mayores de 45 años, con un 27% aquellos entre 36 y 45 años, seguido por los colaboradores entre 26 y 35 años con un 17% y el menor valor con un 13% representa a los jóvenes menores de 25 años siendo la población con menos participación.

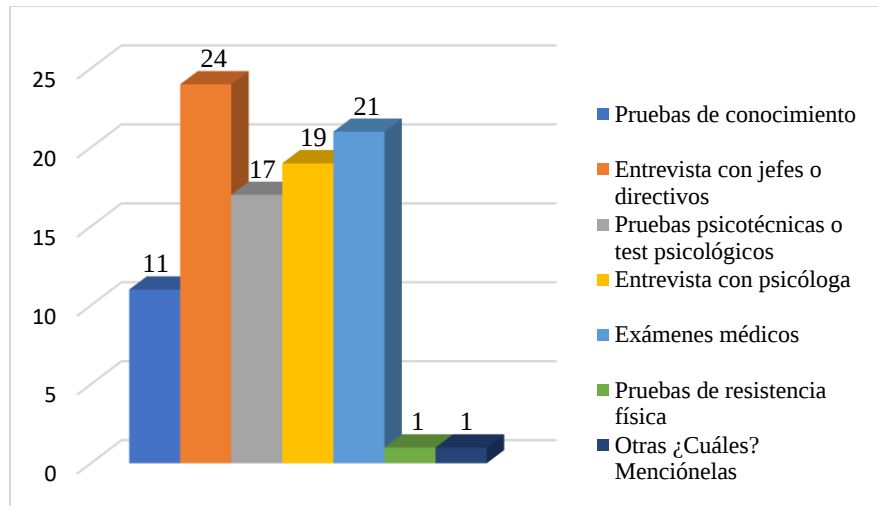
Figura 4. *Solicitud de vinculación*



De acuerdo con la Figura 4, respecto a la vinculación laboral se encontró que el 57% de las personas se dirigen a las instalaciones presentando su hoja de vida en físico, el 17% envía su hoja de vida de manera digital al correo de la institución, otro 17% se postula en el portal de

“empleo.com”, y por último con igual valor de 3% se presenta la vinculación por medio de un tercero, uso de redes sociales y otras plataformas de empleo respectivamente.

Figura 5. Proceso de vinculación



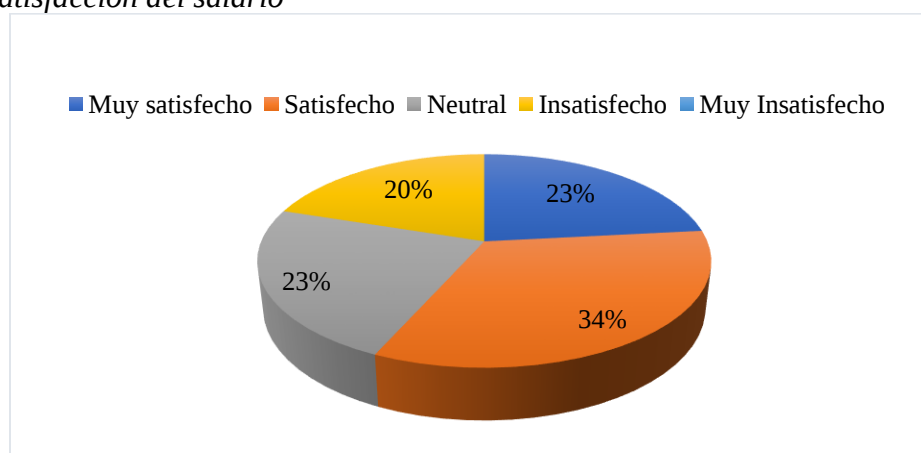
En este mismo sentido, la Figura 5 ilustra que 24 trabajadores realizaron entrevista con el jefe directo, 21 colaboradores también realizaron exámenes médicos, además, 19 personas hicieron entrevista con la psicóloga, 17 hicieron pruebas psicotécnicas, y tan solo 11 colaboradores pruebas de conocimiento, finalmente 1 colaborador menciona pruebas físicas y 1 responde que no tuvo ningún tipo de actividad o prueba para su vinculación.

Figura 6. Salario



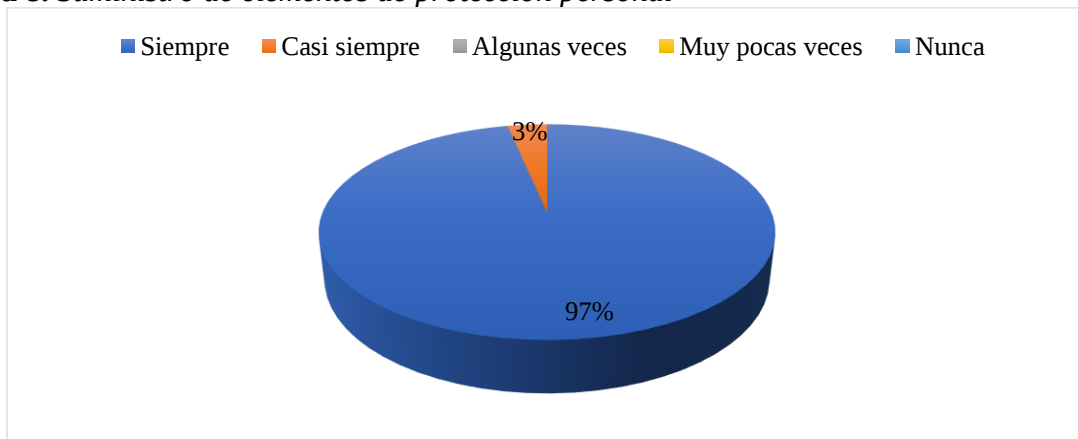
Una vez los colaboradores son vinculados, se encontró que el 97% obtuvo un contrato a término fijo, y solo el 3% tiene contrato indefinido. De acuerdo con la Figura 6, respecto a sus salarios, la siguiente grafica ilustra que el 63% posee ingresos entre \$1.000.000 y \$1.500.000, el 34% menos de \$1.000.000 y solo el 3% dice tener un salario entre \$1.500.000 y \$2.000.000.

Figura 7. *Satisfacción del salario*



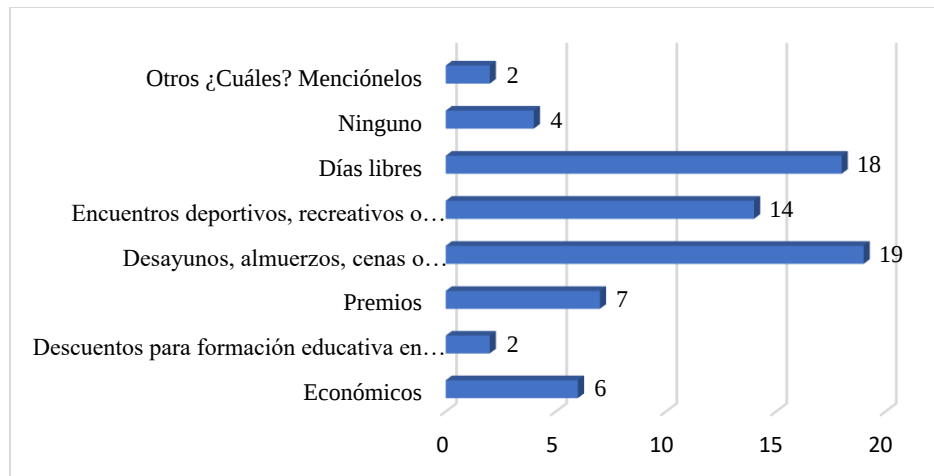
De la misma manera, la Figura 7 permite ver los resultados respecto a la satisfacción en el salario, encontrando que un 57% tiene percepción positiva con 34% para satisfecho y 23% para muy satisfecho, 23% no opino al respecto, 20% se siente insatisfecho y ningún trabajador se siente muy insatisfecho.

Figura 8. *Suministro de elementos de protección personal*



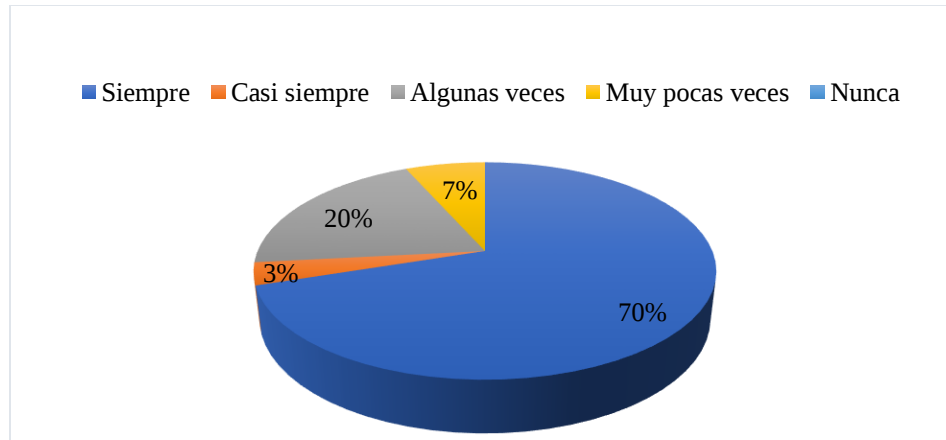
Para continuar la encuesta se indagó sobre el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, donde el 100% de los colaboradores afirmó conocerlo y el 57% recibió dotación al iniciar su proceso laboral, pero el 43% no la obtuvo; así mismo respecto al suministro frecuente de elementos de protección personal, como se representa en la Figura 8 el 97% respondió que siempre los reciben y el 3% casi siempre, teniendo un balance completamente positivo al respecto.

Figura 9. *Tipo de incentivos*



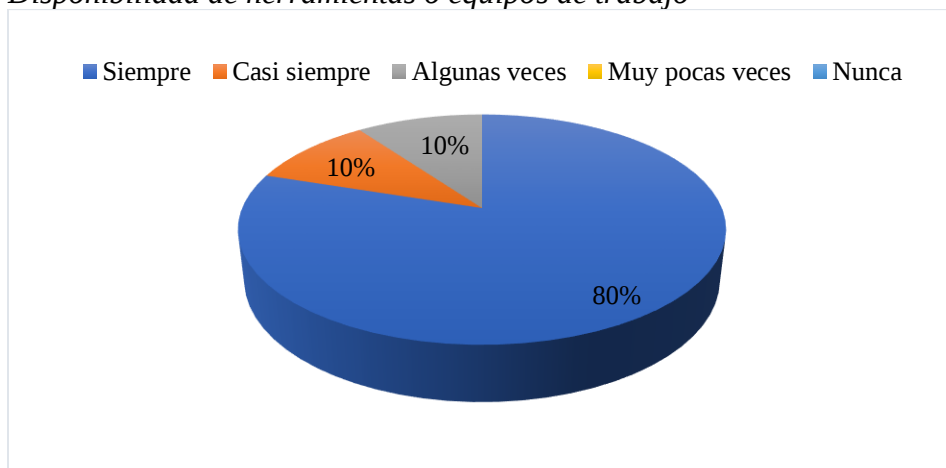
Ahora, la situación respecto a recompensas, incentivos, estímulos o reconocimientos de la institución a los colaboradores, quienes refieren en un 80% que si lo han recibido y un 20% asegura que durante su tiempo de trabajo en la entidad no han recibido nada relacionado. De igual forma, de acuerdo con la Figura 9 los tipos de incentivos más recordados son desayunos, almuerzos, cenas o celebraciones, días libres, encuentros deportivos, recreativos o culturales y premios, destacando de este último, que el 27% dice que hay un premio al trabajador del mes.

Figura 10. *Percepción de valoración*



Continuando con la temática, el 77% dice que la Universidad le ha agradecido y destacado por su buen trabajo, además, la figura 10 permite reconocer cuando se sienten valorados los trabajadores, el 70% dijo que siempre, el 20% respondió algunas veces, el 7% muy pocas veces y el 3% casi siempre.

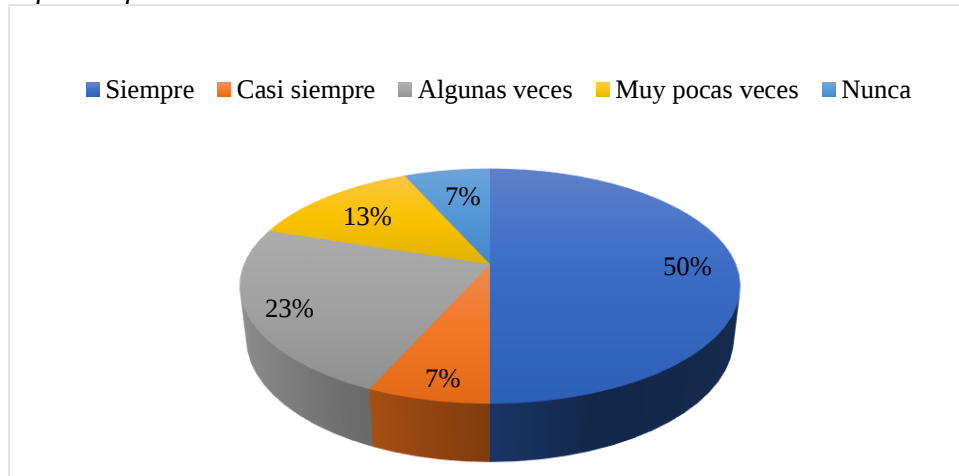
Figura 11. Disponibilidad de herramientas o equipos de trabajo



Se prosigue en análisis, con enfoque hacia el trabajo y la comunicación, para esto se preguntó si el jefe le comunica de manera oportuna y clara las actividades, tareas o procedimientos a realizar a lo que se obtuvo un balance positivo con un 83% en siempre y un 17% en casi siempre.

La figura 11, representa los resultados sobre si el sitio de trabajo contaba con todos los materiales, herramientas o equipos para realizar los trabajos adecuadamente, los resultados son buenos, con un 80% en siempre, seguido por un 10% para casi siempre y 10% para algunas veces.

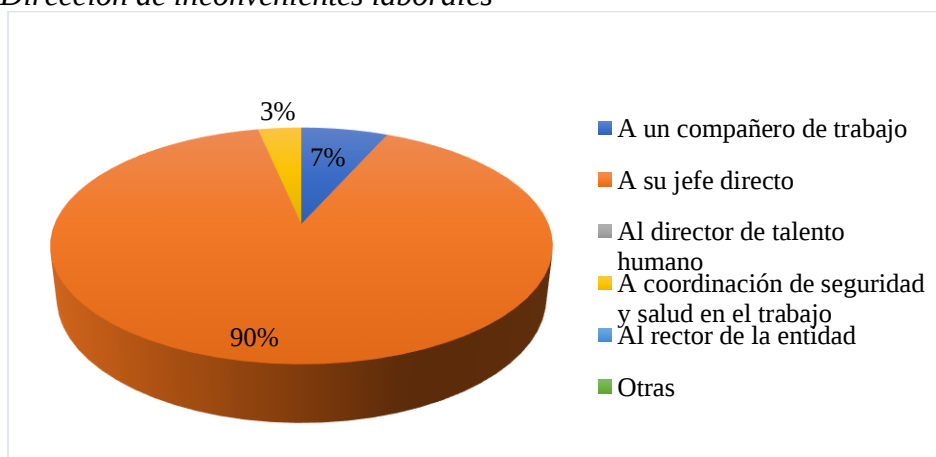
Figura 12. *Opinión para tomar decisiones*



La figura 12 ilustra, en este mismo sentido si el jefe tiene en cuenta la opinión del colaborador para tomar decisiones en una labor asignada, el 50% asegura que siempre lo tienen en cuenta, el 23% algunas veces, el 13% muy pocas veces, y con un valor de 7% respondieron casi siempre y nunca.

Figura 13. *Relación laboral compañeros*

Además, la relación laboral con el jefe siempre se lleva en un ambiente de respeto, valores y confianza mutuos de acuerdo con el 90% de los entrevistados, seguido por algunas veces y casi siempre; respecto al mismo ambiente, pero con relación a los compañeros, la Figura 13 ilustra el 37% para siempre, 30% para casi siempre y con el mismo valor 30% para algunas veces y solo el 3% aseguro nunca llevar ese tipo de relación.

Figura 14. *Dirección de inconvenientes laborales*

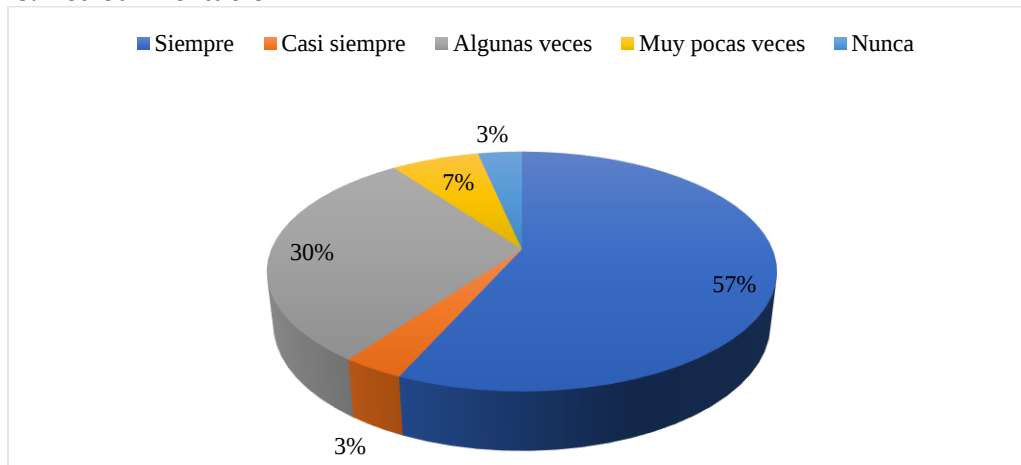
Según la Figura 14 y continuando con lo referente a la solución de inconvenientes en actividades de trabajo, los encuestados tienen un marcado direccionamiento al jefe directo con el 90%, lo que muestra el cumplimiento por las directrices de la institución, continuando con el 7% hacia un compañero de trabajo y un 3% al área de seguridad y salud en el trabajo.

En el mismo sentido, otros datos relevantes son que el 63% de los empleados dice que, si existe un comité para solucionar problemas o inconvenientes del trabajo, dejando un 37% que desconoce este mecanismo. Además, consideran con un porcentaje del 77% que siempre su jefe directo interviene adecuadamente los problemas, un 20% casi siempre y un 3% algunas veces.

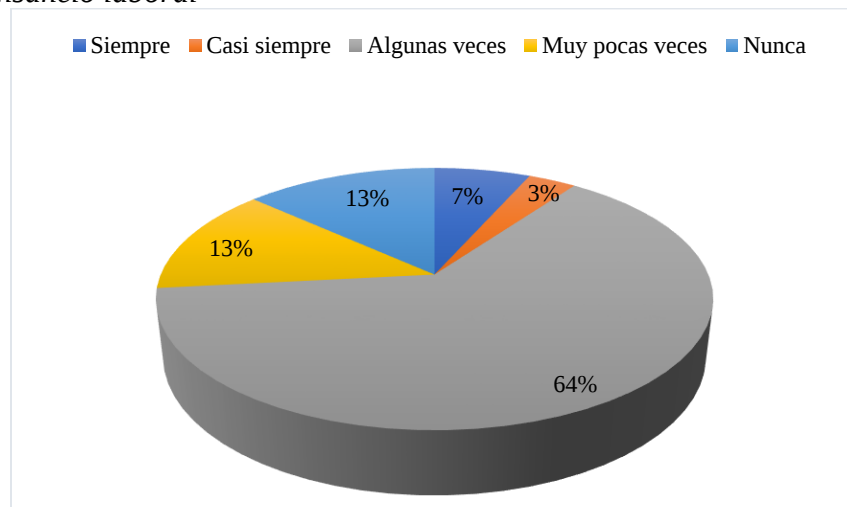
Figura 15. *Ambiente y condiciones seguras*



A continuación, la encuesta se direccionó sobre las condiciones para realizar la labor, y como se refleja en la Figura 15, el 87% de los trabajadores siempre se sienten en un ambiente seguro y un 13% casi siempre, obteniendo un sentido positivo sobre el tema. Así, los mismos porcentajes indican que si existe un control y vigilancia por parte del jefe en siempre y casi siempre respectivamente.

Figura 16. Retroalimentación

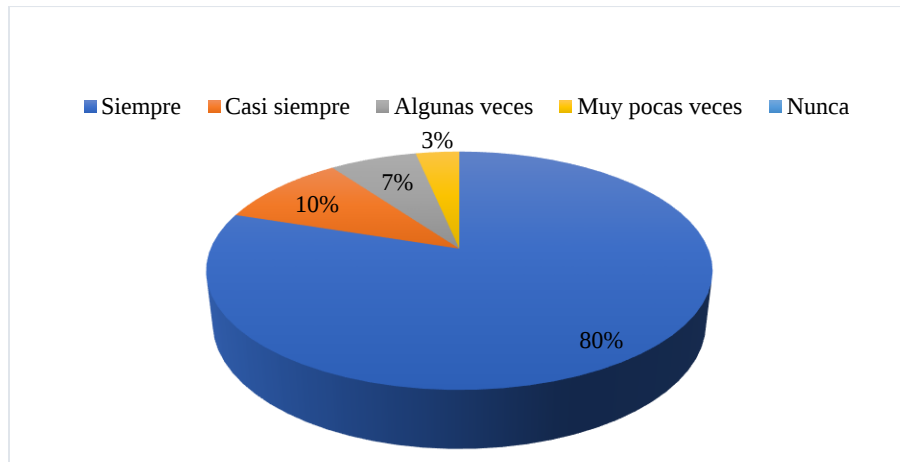
Hay que mencionar, que 20 personas dicen que deben entregar informes de su trabajo, por los que se indagó sobre si reciben retroalimentación o recomendaciones sobre las actividades laborales que realizan; la Figura 16 permite ver los resultados, con más del 57% de respuesta en siempre, seguido por algunas veces con el 30%, muy pocas veces con 7% y el 3% comparte valor para casi siempre y nunca.

Figura 17. Cansancio laboral

En la figura 17 se aprecian las respuestas sobre el cansancio laboral, teniendo como referencia el número de responsabilidades que le asignan a los trabajadores, el 64% dice que

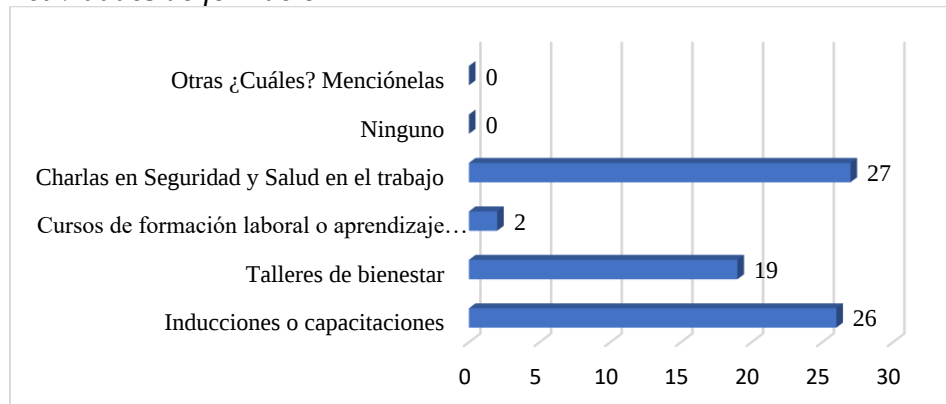
algunas veces se siente cansado, el 13% muy pocas veces, otro 13% muy pocas veces, el 7% siempre y con el mínimo valor de 3% casi siempre.

Figura 18. Motivación laboral



También directamente se hizo la pregunta sobre la motivación que siente el colaborador para realizar el trabajo y como ilustra la Figura 18, el 80% dice estar siempre motivado, el 19% casi siempre, el 7% algunas veces y solo el 3% muy pocas veces.

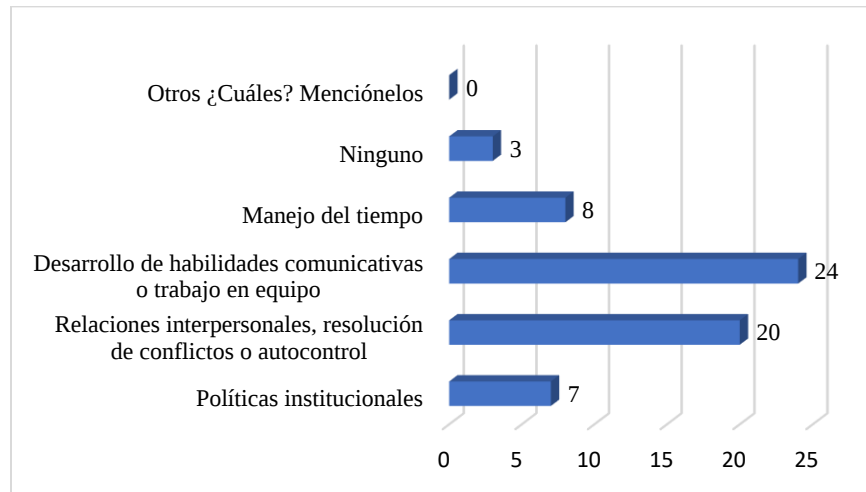
Figura 19. Actividades de formación



Llegados a este punto, la temática de la encuesta se focalizó sobre las actividades de formación en las que el 100% de los encuestados dijo haber recibido alguna durante se tiempo de

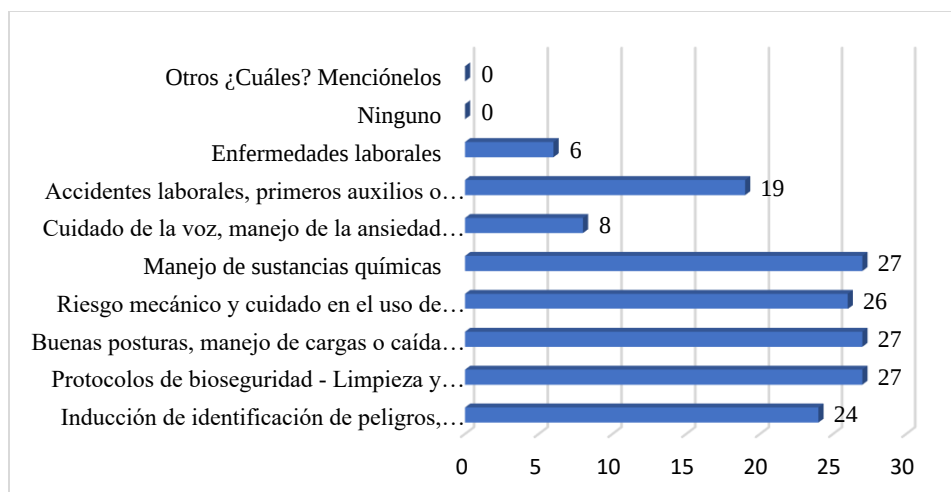
trabajo; clasificando los resultados de acuerdo con la Figura 19, siendo las más recordadas las charlas en seguridad y salud en el trabajo, inducciones, capacitaciones, talleres de bienestar y por último con mínima respuesta los cursos.

Figura 20. *Temas de inducciones, capacitaciones o charlas de talento humano*



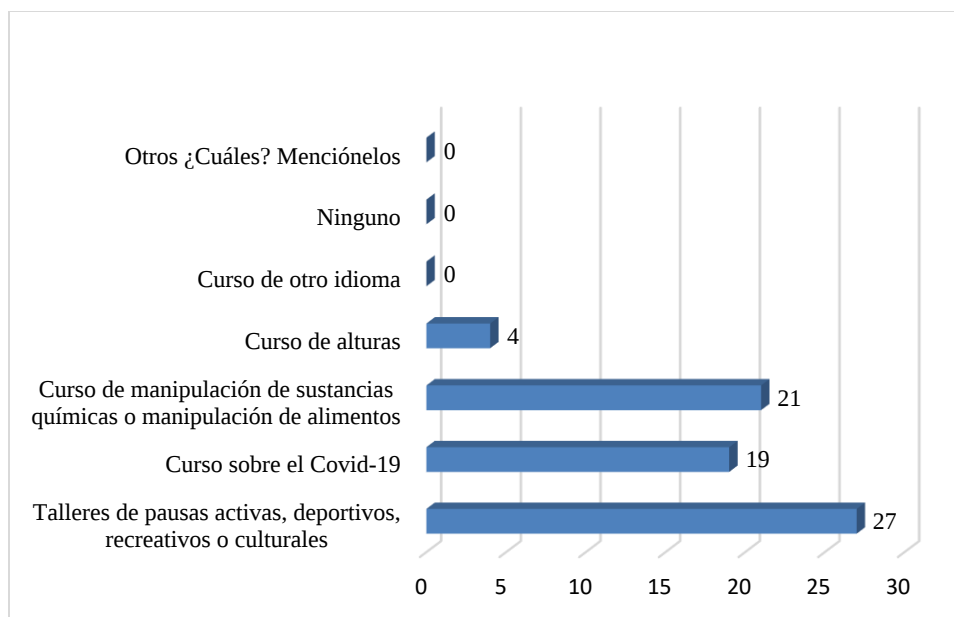
Profundizando en el tema, la Figura 20 ilustra cuáles temas de inducciones, capacitaciones o charlas de talento humano recordaban, obtenido mayores respuestas en desarrollo de habilidades comunicativas o trabajo en equipo, relaciones interpersonales, resolución de conflictos o autocontrol, manejo del tiempo y por último políticas institucionales.

Figura 21. *Temas de inducciones, capacitaciones o charlas del área de seguridad y salud en el trabajo*



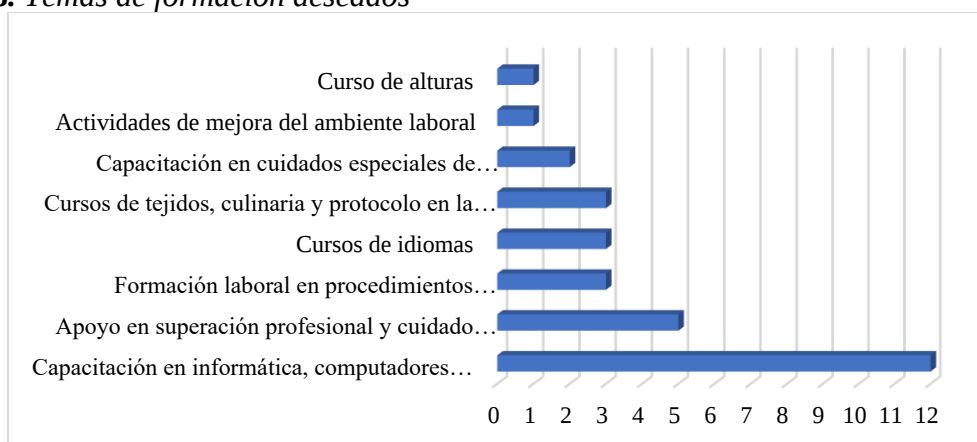
Respecto a las mismas inducciones, capacitaciones o charlas pero específicamente del área de seguridad y salud en el trabajo se respondió que los más recordados son los temas de protocolos de bioseguridad - Limpieza y desinfección de áreas y superficies, buenas posturas, manejo de cargas o caída de personas, manejo de sustancias químicas, riesgo mecánico y cuidado en el uso de elementos de protección personal, inducción de identificación de peligros, valoración de riesgos y aplicación de controles en el trabajo, accidentes laborales, primeros auxilios o brigadas de emergencia, cuidado de la voz, manejo de la ansiedad y el estrés, y por último con mínima respuesta están las enfermedades laborales, tal como se ilustra en la Figura 21.

Figura 22 *Temas de talleres y cursos*



La figura 22, ilustra los resultados referentes a los talleres y cursos, siendo reconocidos los talleres de pausas activas, deportivos, recreativos o culturales son los más mencionados, seguido por el curso de manipulación de sustancias químicas o manipulación de alimentos y el curso sobre el Covid-19, finalmente 4 personas dicen haber realizado también curso de alturas.

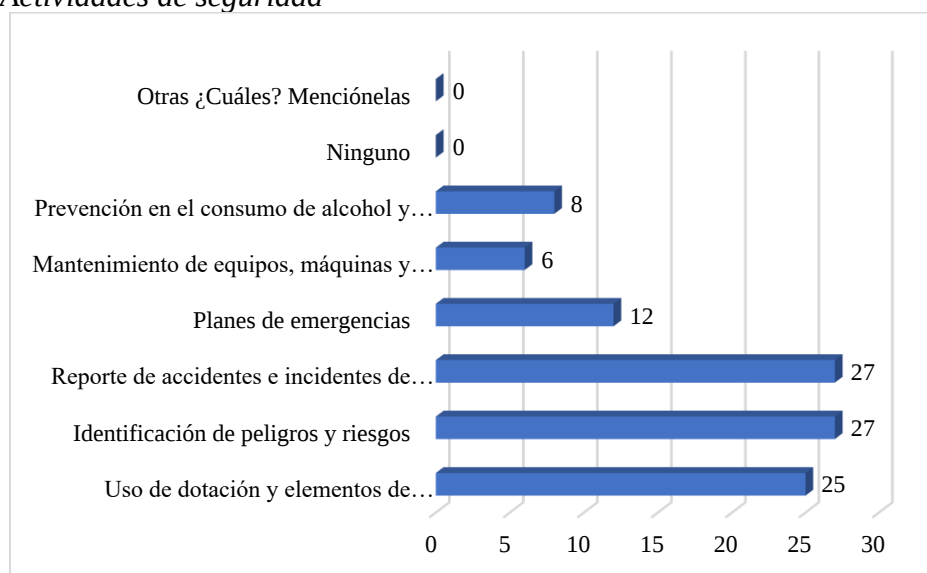
Figura 23. *Temas de formación deseados*



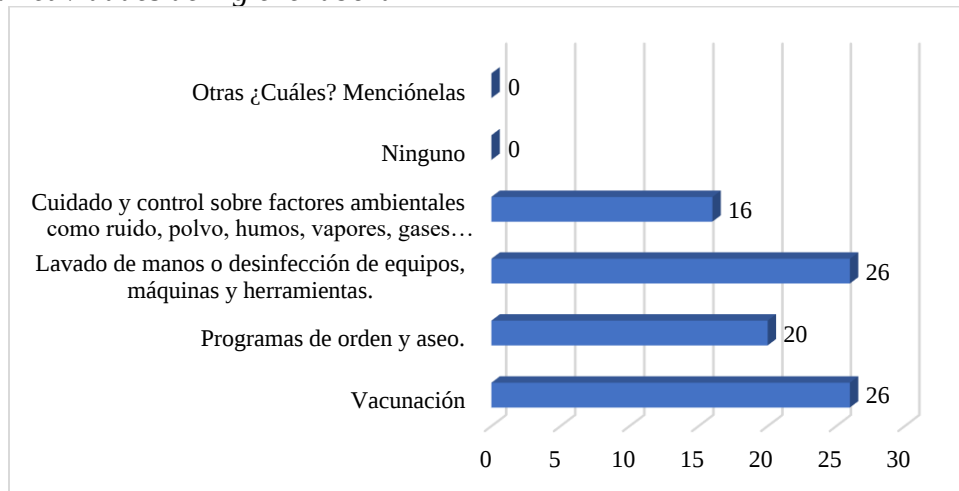
De esta manera se consideró importante consultar sobre otros temas de formación que le gustarían a los colaboradores, permitiéndoles expresar sus deseos obteniendo una clara inclinación

por la informática, computadores y uso de herramientas ofimáticas, luego mencionan un apoyo en superación profesional y cuidado personal, y se tuvo una igual participación en temas de formación laboral en procedimientos adecuados de limpieza y riesgos químicos y biológicos, idiomas, y tejidos, culinaria y protocolo en la mesa. Finalmente, con única respuesta están cuidados especiales de clínicas odontológicas y de optometría, actividades de mejora del ambiente laboral y curso de alturas, tal como se presenta en la Figura 23.

Figura 24. *Actividades de seguridad*

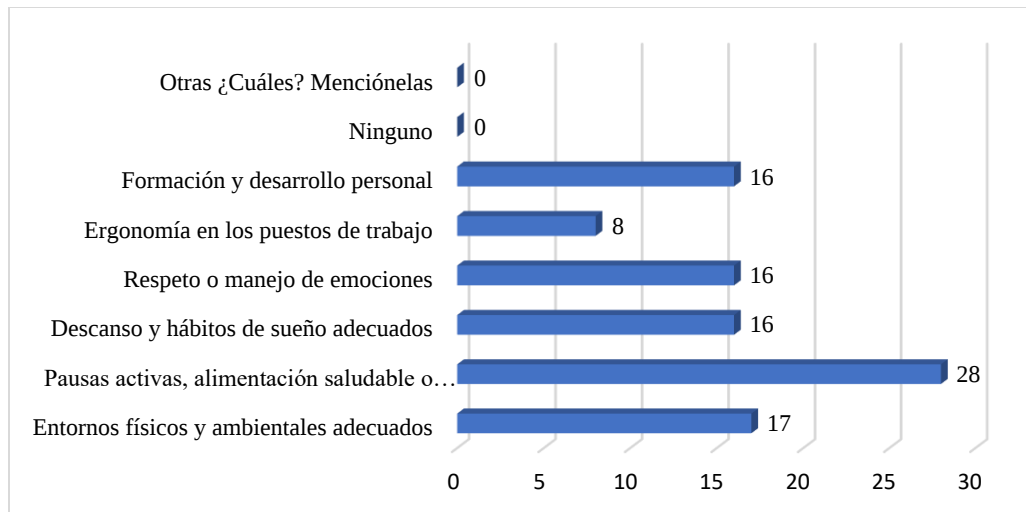


La figura 24 ilustra las actividades de seguridad que más promueve la institución obteniendo mayor respuesta en identificación de peligros y riesgos y con el mismo valor reporte de accidentes e incidentes de trabajo, seguido de uso de dotación y elementos de protección personal, obteniendo también valores intermedios para planes de emergencias, y finalmente menores respuestas en prevención en el consumo de alcohol y sustancias psicoactivas y mantenimiento de equipos, máquinas y herramientas.

Figura 25. *Actividades de higiene laboral*

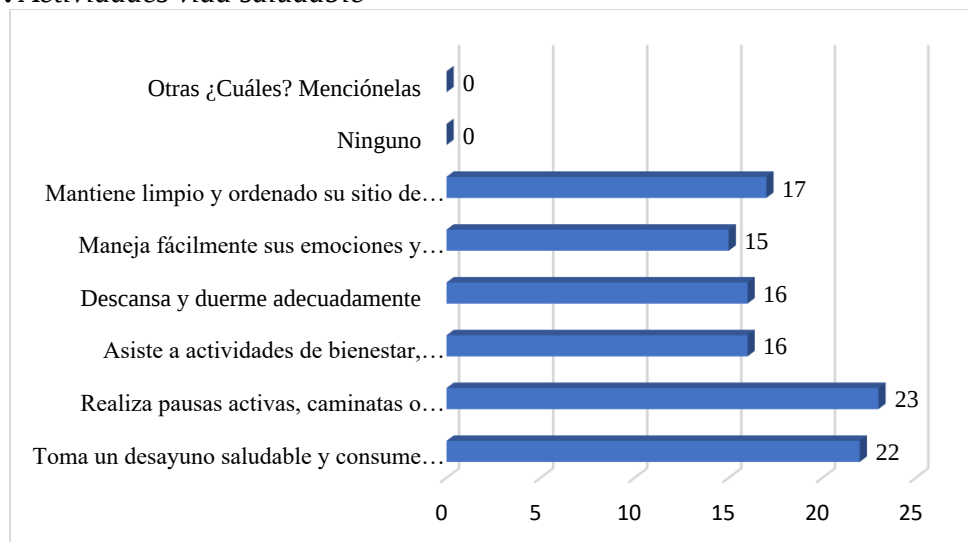
Así mismo, como se observa en la Figura 25 se preguntó por las actividades de higiene laboral que promueve la institución, y con el mismo valor y alta participación están vacunación, lavado de manos o desinfección de equipos, máquinas y herramientas, seguido por programas de orden y aseo y finalmente cuidado y control sobre factores ambientales como ruido, polvo, humos, vapores, gases y radiaciones.

Figura 26. *Actividades de calidad de vida*



Del mismo modo y respecto a la calidad de vida son la pausas activas, alimentación saludable o realización de ejercicio físico las que predominan, luego aparecen los entornos físicos y ambientales adecuados, y con la misma cantidad de respuestas están descanso y hábitos de sueño adecuados, respeto o manejo de emociones y formación y desarrollo personal, y con la menor frecuencia lo relacionado con ergonomía en los puestos de trabajo, tal como se ve en la Figura 26.

Figura 27. Actividades vida saludable



Finalmente, el interrogante fue sobre las actividades que realizan para tener una vida saludable, siendo la actividad preferida la realización de pausas activas, caminatas o ejercicio físico, seguido de un desayuno saludable y consumo de agua, continua mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo, con el mismo número de respuestas aparece el descanso y dormir adecuadamente y la asistencia de actividades de bienestar, recreativas y culturales y por último manejar fácilmente las emociones y controla el estrés, resaltando que todas las respuestas fueron con valores que superaban a la mitad de los encuestados, así se representa en la Figura 27.

De acuerdo con las repuestas anteriores, los colaboradores de servicios generales confirman el cumplimiento de los procesos de vinculación y contratación, así como el conocimiento inicial de sus condiciones físicas y mentales. También, al indagar sobre la conformidad con el salario de acuerdo con la labor que desempeñan se refleja un balance positivo, sin embargo, varios no quisieron opinar al respecto.

Además, en su función laboral confirman que se le suministran las herramientas de trabajo, pero no siempre son tenidos en cuenta para opinar sobre las tareas asignadas, y menos se da una retroalimentación, también se percibe que la relación entre compañeros es cambiante y no se da un seguimiento constante para evitar un ambiente laboral incomodo. Lo anterior también se puede ver influenciado por el cansancio laboral, ya que el 84% se ha sentido agotado al menos una vez.

Para continuar con el estudio, se encontró que, respecto a los incentivos para los trabajadores, el 80% menciona que ha recibido al menos uno, tales como desayunos, almuerzos, cenas o celebraciones, días libres, encuentros deportivos o culturales y premios. En este sentido el 77% tiene una percepción positiva de su valor para la entidad y el 90% se siente motivado en su trabajo.

A continuación, respecto a las actividades de formación, si bien la entidad si las realiza, las que son constantes son la mayoría enfocadas en lo institucional y en el trabajo seguro, no obstante,

a lo largo del trabajo y los años se han tocado temas de bienestar personal, pero no se da un mayor espacio y se considera debe reforzarse. Así también, no existen muchas alternativas en cursos de formación.

Por último, la encuesta indagó sobre las actividades de seguridad, higiene laboral y calidad de vida en el trabajo que promueve la entidad, encontrando enfoque en el cuidado laboral, no obstante, se encontró que los colaboradores conocen actividades que pueden desarrollar para tener una vida saludable.

A continuación, se presentan las prácticas que ya realiza la USTA y se listan algunas que estarían pendientes para implementar.

Tabla 7. Prácticas

Prácticas actuales	Prácticas para implementar
- Cumplimiento en procesos de vinculación y contratación.	- Mejora en el clima laboral y relación con los compañeros.
- Exámenes de ingreso.	- Retroalimentación de actividades laborales.
- Inducciones y capacitaciones institucionales y del sg-sst.	- Cursos de formación y crecimiento personal.
- Incentivos a los trabajadores.	- Mejora en programas de bienestar personal.
	- Acompañamiento en prácticas y hábitos saludables.
	- Programas de retención de personal.

De la misma forma, y a partir de las prácticas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron como relevantes en los resultados de los objetivos anteriores, se realiza una matriz de confrontación que relaciona todas estas características y permite crear estrategias que serían la base para un plan de acción que permita cumplir el propósito del estudio, la Tabla 7 que aparece a continuación presenta el resultado:

Tabla 8. Estrategias

Oportunidades	Amenazas
O1 Aumento en el presupuesto del sector y respaldo económico desde el exterior.	A1 Reaparición de virus que interrumpan la presencialidad educativa.

	O2 Facilidades de ingreso y motivación de las personas por la educación superior	A2 Entidades educativas con mejor oferta en tiempo, costo y accesibilidad.
	O3 Inversión en ciencia, tecnología e innovación.	A3 Innovación en la prestación del servicio para el acceso remoto o virtualidad.
	O4 Desarrollo eficaz del ambiente laboral.	A4 Pocas barreras de entrada al sector educativo para nuevas entidades.
	O5 Formación humana para mejorar la calidad de vida.	A5 Conflictos emocionales y sociales
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1 Procesos definidos de contratación y vinculación.	O2,F5 Apoyar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.	A5, F3 Formación sobre el manejo adecuado de las emociones y el estrés.
F2 Inducciones institucionales y del sg-sst respecto al desarrollo de la labor.	O5,F4 Mantener y mejorar el plan de acondicionamiento físico.	A5, F4 Fomentar el descanso y fortalecer los programas de pausas activas.
F3 Capacitaciones de talento humano.		
F4 Programa de pausas activas y acondicionamiento físico.		
F5 Programa de perfeccionamiento administrativo.		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1 Falta de espacios de motivación e integración a los trabajadores.	O1, D1 Diseñar programas para mejorar la comunicación.	A5, D1 Desarrollar relaciones labores adecuadas en la entidad
D2 No hay políticas de retención del personal ni seguimiento de clima laboral.	O1, D2 Mejoramiento del entorno laboral.	A5, D2 Actividad familiar y social
D3 Falta de retroalimentación después de ejecutadas tareas laborales.	O5, D1 Contribuir de manera positiva al estado emocional de los trabajadores y su actitud hacia el trabajo.	
D4 Falta promoción de hábitos de vida saludables.	O5, D4 Mejorar conductas y hábitos saludables de las personas.	
D5 Faltan más cursos, capacitaciones y programas de crecimiento personal.		

De la anterior fusión se debe destacar que algunos cruces conllevaban a iguales estrategias, por lo que no se tuvieron en cuenta, es decir, se dejó un único registro para la siguiente fase.

4.3 Objetivo 3: Estrategias que contribuyan a la satisfacción laboral y a mejorar las prácticas y hábitos de los colaboradores de servicios generales

La última etapa del presente proyecto se enfoca en establecer una ruta de planificación estratégica que permita cubrir las debilidades de la Universidad con base en los resultados obtenidos anteriormente y enfocado en la satisfacción laboral y los hábitos de los colaboradores de servicios generales. Para un trabajador, la satisfacción laboral puede ser que tan conforme o motivado se sienta con su trabajo, y así también se reconoce a los hábitos como aquellas conductas propias que son capaces de influenciar de manera positiva o negativa la vida de una persona.

Las estrategias que contribuyen a la satisfacción laboral y a mejorar las prácticas y hábitos de los colaboradores de servicios generales, contienen dimensiones que conllevan a permitir un bienestar físico y mental, a su vez de brindan diferentes actividades y ventajas, armonizando la estancia del trabajador durante su jornada laboral y fuera de ella, teniendo en cuenta también los diferentes servicios creados por la Universidad, a los que este mismo puede acceder.

En este mismo sentido, es importante tener en cuenta que, en la Universidad Santo Tomás, se ha velado por mantener y crear programas dirigidos a todo el cuerpo administrativo y docente. Dentro de estos programas se encuentran las pausas activas institucionales, el grupo de oración del departamento de evangelización y cultura, los programas de promoción y prevención, las actividades de acondicionamiento físico y las continuas capacitaciones que se llevan a cabo, en el marco de fortalecer las capacidades del personal.

En la Tabla 8 se presentan las variables base para el desarrollo de un plan de acción que permita definir las tareas en las que debería centrarse la entidad para fortalecer sus programas y para crear nuevos definiendo responsables, en qué periodo de tiempo se harán, y la forma en la que se evaluarán.

Tabla 9. Variables del plan

Variables de Satisfacción Laboral	Variables de Prácticas y Hábitos saludables
1. Entorno laboral	6. Conductas – hábitos aprendidos
2. Estado emocional y Actitud hacia el trabajo	7. Actividad física
3. Relaciones laborales	8. Descanso – Pausas activas.

4. Comunicación	9. Actividad Social
5. Desarrollo personal	10. Estrés

Finalmente se presenta el plan de acción, cuyo objetivo principal es: Promover la formación integral de las personas y formular estrategias que contribuyan a la satisfacción laboral y a mejorar las prácticas y hábitos de los colaboradores de servicios generales. Así mismo y de conformidad a las variables y el análisis de la DOFA se realiza enfoque en las siguientes estrategias:

Estrategias FO

O2, F5 Apoyar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

O5, F4 Mantener y mejorar el plan de acondicionamiento físico.

Estrategias DO

O1, D1 Diseñar programas para mejorar la comunicación.

O1, D2 Mejoramiento del entorno laboral.

O5, D1 Contribuir de manera positiva al estado emocional de los trabajadores y su actitud hacia el trabajo.

O5, D4 Mejorar conductas y hábitos saludables de las personas.

Estrategias FA

A5, F3 Formación sobre el manejo adecuado de las emociones y el estrés.

A5, F4 Fomentar el descanso y fortalecer los programas de pausas activas.

Estrategias DA

A5, D1 Desarrollar relaciones laborales adecuadas en la entidad

A5, D2 Actividad familiar y social

La Tabla 9 presenta los parámetros que se consideró trazaban el mejor camino para la consecución de cada una de las estrategias mencionadas anteriormente, cada uno se desarrolla y explica de manera detallada en el Apéndice C, el plan de acción.

Tabla 10. *Plan de acción*

Variable	Fusión	Estrategia	Proyecto estratégico	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Seguimiento	Presupuesto
----------	--------	------------	----------------------	-------------	--------------	----------	--------	-------------	-------------

La estructura del plan inicia con la *Variable* que se abordó de acuerdo a lo presentado en la Tabla 8, continuando con el origen de la estrategia que es resultado de la *Fusión* de factores del entorno y análisis DOFA, la *Estrategia* es el objetivo o la meta, *Proyecto estratégico* es el título para presentar la estrategia de forma innovadora, las *Actividades* son las tareas que deben tener en cuenta, los *Responsables* son las personas líderes del proyecto, *Tiempo* es cada cuanto se recomienda realizar la estrategia o los plazos, *Seguimiento* son indicadores que reflejan progresos y el *Presupuesto* son los recursos asociados de materiales y mano de obra.

Así mismo, el Apéndice C presenta un tablero de control para el plan de acción, dicha herramienta permite llevar a cabo un seguimiento por parte de la organización a medida que desarrollen cada una de las estrategias, y objetivo principal es reconocer su cumplimiento, esta medida es denominada en el tablero de control como *Índice de desempeño esperado*, del mismo modo y según la desviación en los resultados se asigna una calificación según el tablero de alerta que se muestra en la Tabla 10.

Figura 28. *Tablero de alerta*

Escala cualitativa - calificación de desempeño	
Calificación	Rango
Excelente	Si desviación positiva (adelantado)
Bueno	Si desviación igual a 0% (a tiempo)
Regular	Si desviación entre 0,1 % y 10 % (desviación mínima)
Ineficiente	Si desviación entre 11 % y 25 % (desviación media)
Crítico	Si desviación superior a 25 % (desviación mayor)

Para finalizar con el cumplimiento del tercer objetivo específico, se consolidan las estrategias que dan valor agregado a los resultados de la investigación, y para esta población específicamente que contribuyan a la satisfacción laboral y a mejorar las prácticas y hábitos, los resultados se presentan en la Tabla 11.

Tabla 11 Estrategias resultado de la investigación

Estrategias	Acción	Responsable	Tiempo
Capacitar a los colaboradores en temáticas de relaciones laborales adecuadas, que contribuyan a un ambiente laboral óptimo.	Plan para generar relaciones laborales positivas por medio de actividades en grupo que fomenten el respeto y la igualdad entre colaboradores y que a su vez desarrollen competencias entre ellos para la consecución de tareas en equipo.	Talento humano y dirección de servicios generales	Trimestral
Apoyar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores	Acceso a becas de programas de pregrado que otorga la USTA; a su vez cursos de capacitación técnica.	Talento humano	Semestral
Incentivar a los colaboradores a participar en actividades de hábitos y estilos de vida saludables por medio de espacios que propicien dinámicas que fortalezcan y generen autocuidado.	Programa de pausas activas y gimnasia laboral; también actividades de acondicionamiento físico, salud mental y nutrición.	Bienestar Institucional	Mensual
Realizar actividades que vinculen a familiares en primer grado a través de espacios de integración.	Plan de integración semestral para compartir una jornada que incluya actividades culturales, espirituales y cena.	Bienestar Institucional	Semestral
Otorgar jornadas de descanso al personal por cumplimiento de objetivos.	Plan de incentivos a los trabajadores por cumplimiento metas relacionadas con la organización de sus áreas: Horarios flexibles y días de descanso.	Alta dirección	Mensual

Para culminar esta etapa, es importante reiterar que tener un plan de acción es una de las mejores herramientas de mejora en una organización, la planificación muestra cuál es el camino por seguir para lograr objetivos deseados, permitiendo enfocar los esfuerzos en lo más importante. Además, a través del seguimiento se puede identificar qué acciones están dando resultado y que acciones no, lo que permite hacer los cambios necesarios y lograr más rápido la meta. De este modo, establecer tiempos y saber cuándo ejecutar las acciones requeridas resulta un factor fundamental en el logro del éxito

5. Conclusiones

La planeación estratégica es un pilar fundamental para el éxito de las organizaciones, en este sentido, se destaca que la satisfacción laboral de los trabajadores es un componente estratégico y clave para proveer el mejor servicio en una entidad, y puede afectar positiva o negativamente la productividad y la competitividad de la misma; cuando un empleado se siente motivado, su labor se encamina a realizar de manera más eficiente sus funciones e incluso es capaz de proponer alternativas para mejorar los procesos que desarrolla. De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo se enfocó precisamente en fomentar prácticas y hábitos que generen en los trabajadores satisfacción y bienestar.

El estudio realizado en el departamento de talento humano de la USTA y su área de seguridad y salud en el trabajo evidencia problemáticas para brindar de manera eficaz satisfacción en los colaboradores de servicios generales, los hallazgos tienen fundamento conflictivo en la falta de seguimiento y retroalimentación de las actividades del trabajo, por ejemplo, una herramienta tan importante como la evaluación de desempeño que es capaz de medir la aptitud, competencia, habilidad y estimar el cumplimiento de las obligaciones de un trabajador únicamente se tiene en cuenta cuando se finaliza un contrato laboral, lo anterior, impide claramente tomar acciones

correctivas durante el proceso laboral e incluso puede tener como secuela una desorientación y frustración en las personas. En este sentido, no se desconoce que la USTA desarrolle algunas actividades de bienestar, pero, no posee una medición enfocada en la satisfacción laboral que demuestre un enfoque real en el desarrollo de las variables para la gestión del talento humano en su planta de servicios generales.

Las investigaciones efectuadas sobre las prácticas y hábitos que contribuyen a la satisfacción laboral tuvieron en cuenta las actuales experiencias de los colaboradores de servicios generales y el desarrollo de su trabajo, así, en respuesta a preguntas clave se encontró como buena práctica la vacunación, orden y desinfección de sitios y herramientas de trabajo, así como el uso de elementos de protección personal para el cuidado y control de factores como ruido, polvo, entre otros. Así también, las pausas activas son una práctica con múltiples beneficios ya que disminuyen el estrés, liberan tensiones articulares y musculares, estimulan y favorecen la circulación sanguínea, ayudan al cambio de posturas y rutinas de trabajo, fortalecen la autoestima y crean mejor concentración en la jornada laboral, todo acompañado por prácticas de alimentación saludable, consumo de agua, realización de ejercicio físico, caminatas, y sobre todo el descanso y sueño adecuado, son base para crear hábitos saludables que a su vez contribuyan a formar una persona satisfecha.

El desenlace del proyecto también encontró prácticas pendientes por un desarrollo eficaz, tales como mejora en el clima laboral, relación con los compañeros, manejo de emociones, retroalimentación de actividades laborales, mejoras en los cursos de formación y crecimiento personal, así como en las actividades de bienestar, recreativas y culturales, siendo para los colaboradores factores muy importantes en su paso laboral.

Es importante destacar que fue a partir de las buenas prácticas de la entidad, sus fortalezas, debilidades, y las oportunidades y amenazas del entorno, que se crearon estrategias encaminadas

a satisfacer las necesidades de la USTA en la variable de satisfacción laboral enfocada en el entorno laboral, estado emocional, relaciones laborales, comunicación y desarrollo personal, así como aquellas variables de las prácticas y hábitos saludables referentes a conductas, actividad física, descanso, actividad social y estrés; cada una de las estrategias conlleva proyectos que guían a la solución de los problemáticas encontradas para contribuir de manera efectiva al desarrollo del objetivo principal.

Finalmente, se espera que la ejecución del plan de acción permita a los colaboradores de servicios generales dar pasos importantes en su formación integral, y que adquieran la capacidad para aportar de manera positiva a su universidad. Es importante destacar que para una entidad contar con trabajadores satisfechos laboralmente es sinónimo de éxito, el trabajo conjunto entre los elementos administrativos organizacionales permite una sinergia corporativa tangible, se necesita un trabajo conjunto de todos los actores, iniciando por un buen líder con claridad en sus ideas, un equipo motivado y una buena cultura organizacional, además de valores, como honestidad, respeto, compromiso, vocación de servicio y comunicación asertiva, todo unido es capaz de lograr de manera más eficiente cada uno de los objetivos misionales y en plazos determinados cada meta.

6. Recomendaciones

Se recomienda a la Universidad Santo Tomás mantener y fortalecer las buenas prácticas encontradas, estar atenta para atender a nuevas oportunidades y consultar con otros profesionales nuevas estrategias y prácticas que permiten satisfacer las necesidades actuales y futuras. Además, hacer un seguimiento continuo a las fuerzas del entorno, estableciendo acciones para los distintos

comportamientos; es importante estar verificando, ajustando y adaptando el plan de acción propuesto, dependiendo de los resultados que se van obteniendo, y de las dinámicas internas y externas de la organización.

Además, es recomendable replicar estos estudios con otros departamentos y áreas de la universidad con el fin de realizar comparaciones y focalizar factores determinantes que conlleven a posibles causas que no permiten el progreso en la consecución de la motivación de sus empleados, es adecuado comprender que pequeñas mejoras en cada población permitiría un completo desarrollo de los objetivos misionales y el logro de importantes metas a nivel de toda la entidad.

Finalmente, se recomienda que toda investigación futura sobre la satisfacción laboral se enfoque en crear políticas de gestión de talento humano que puedan generar mejoras en los niveles de salud, bienestar, felicidad y autoestima de los trabajadores; entendiendo que la parte emocional de una persona determina en gran medida su comportamiento y su capacidad para desarrollar sus misiones.

Referencias

- Alttillo. (2023). *Universidades de Colombia Santander*.
https://www.alttillo.com/universidades/colombia/universidades_colombia_santander.asp
- Ammar Majad Rondón, M., Alonso de Ojeda, U., Cristóbal, S., y Táchira, edo. (2016). Human talent management in educational organizations. *MMsa AAAaa Maaad Rondón Revista de Investigación N°*, 88.
- Armas Ortega, Y., Llanos Encalada, M. del P., y Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestion del Talento-Humano y nuevos escenarios laborales* (Universidad ECOTEC).
<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AF2i630q1tPkJ2w&cid=B4C5BB64118BA633&id=B4C5BB64118BA633%212873&parId=B4C5BB64118BA633%212870&o=OneUp>
- Banco Mundial Colombia . (2022). *Colombia recibirá US\$750 millones para crecimiento equitativo y verde y US\$80 millones para fortalecer la educación*.
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/03/24/colombia-recibira-750-millones->
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F., Pearson educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. McGRAW-HILL.
<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AF2i630q1tPkJ2w&cid=B4C5BB64118BA633&id=B4C5BB64118BA633%212877&parId=B4C5BB64118BA633%212870&o=OneUp>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equida* . Colaboración DNP.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

- Diario Responsable. (2021). *La educación, herramienta clave para lograr mayor compromiso con la sostenibilidad*. Obtenido de <https://diarioresponsable.com/noticias/31620-la-educacion-herramienta-clave-para-alcanzar-la->
- Díaz Jurado, N. (2020). *Factores que inciden en la satisfacción laboral del personal administrativo de una Universidad Pública de la Ciudad de Manizales* [Trabajo de Grado] Universidad Autónoma de Manizales Repositorio Institucional Universidad Autonoma de Manizales.
http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/1049/1/Factores_inciden_satisfacción_laboral_personal_administrativo_universidad_pública_ciudad_Manizales.pdf
- El Tiempo. (2021). *Educación: 89 % se gasta en funcionamiento y apenas el 11 %, en inversión*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/educacion-crecen-recursos-pero-no-su-participacion-en->
- El Tiempo. (2021). *'Matrícula cero': ¿qué pasa con las universidades privadas?*
<https://www.eltiempo.com/vida/educacion/matricula-cero-que-pasa-con-las-universidades-privadas->
- Fundacion Telefonica. (2022). *Tendencias tecnológicas en Colombia, para este 2022*.
<https://www.fundaciontelefonica.co/noticias/tendencias-tecnologicas-en-colombia-para-este-2022/>
- Gan Bustos, F., & Triginé i Prats, J. (2012). La evaluación del desempeño individual. In *Díaz de Santos*.
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=gTRoFsGl_0EC&oi=fnd&pg=PA193&dq=Gan+y+Triginé+\(2012\)&ots=TemHuc-Ya7&sig=mhjwkEVW5oc6zLEMJHm1GUxToow#v=onepage&q=clima laboral&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=gTRoFsGl_0EC&oi=fnd&pg=PA193&dq=Gan+y+Triginé+(2012)&ots=TemHuc-Ya7&sig=mhjwkEVW5oc6zLEMJHm1GUxToow#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false)

- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración.
- Hellebust, Karsten y Krallinger, Joseph. (1991). Planeación estratégica práctica.
- Hna. Durán Sánchez, M. P. (2020). *Índice satisfacción laboral docente presentacion*. Universidad Santo Tomás.
- Lizarazo Sánchez, D. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en los empleados de dos instituciones educativas de Colombia*. Universidad de Montemorelos. <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/1124>
- Ministerio de Educación. (2019). *Marco Estratégico 2019 - 2022*. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-382974_recurso_3.pdf
- Ministerio de Educación. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019-2022 Educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos Versión 2.0*. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-403384_recurso_1.pdf
- Ministerio de Educación. (2020). *Lineamientos para la prestación del servicio de educación en casa y en presencialidad bajo el esquema de alternancia y la implementación de prácticas de bioseguridad en la comunidad educativa*. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-399094_recurso_1.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2021). *El sector educativo cierra el 2021 con un trabajo decidido hacia una educación equitativa, inclusiva y de calidad*. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/408544:El-sector-educativo-cierra-el->
- Ministerio de Educación Nacional. (2021). *En el marco de la etapa tres del Plan Nacional de Vacunación el Gobierno Nacional entrega 413.125 vacunas con las cuales se llegará el 100% de docentes, directivos y administrativos de colegios oficiales y privados desde*

educación inicial hasta educación.

[https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/405274:](https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/405274)

Montoya P, Bello N, Bermúdez N, Burgos F, Fuentealba M, Padilla A, 2017. Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. Cienc Trab. EneAbr; 19 [58]: 7-13)

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Prentice Hall).

<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AF2i630q1tPkJ2w&cid=B4C5BB64118BA633&id=B4C5BB64118BA633%212878&parId=B4C5BB64118BA633%212870&o=OneUp>

Organización Internacional de Normalización. (2018) Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional: requisitos para su uso.

Parra Valderrama, K. P., y Rincón Delgado, J. A. (2021). *Diseño de un plan de mejoramiento de clima organizacional en el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA – Bucaramanga*. Bucaramanga: [Tesis de Maestría, Maestría en Administración] Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional Universidad Santo Tomas. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/38721/2021ParraKelly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, Michael. (1985). Ventaja competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México, p.11

Realpe Muñoz, J. O. (2018). *La planificación estrategica Herramienta para una mejor práctica pedagógica en la institución educativa Santa Marta*. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología.

Red Educativa Mundial - REDEM. (2022). *Tecnología y educación 2022*. <https://www.redem.org/tecnologia-y-educacion-2022/>

Revista Semana. (2022). *Educación inclusiva, la apuesta de la academia para ser verdaderamente diversos*. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/educacion-inclusiva-la-apuesta-de-la-academia->

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión, p.58.

Wilches Rubio, N. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia. Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2018.

Apéndices

Apéndice A. Entrevista

Proyecto: Plan Estratégico de Talento Humano para Fomentar Prácticas y Hábitos Saludables que Contribuyan a la Satisfacción Laboral en los Colaboradores de Servicios Generales de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga - **Pablo Raúl Andrés Jiménez Gutiérrez** - Maestrante en Administración de Empresas.

Entrevista directora servicios generales – Talento humano USTA

1. ¿Cómo es el proceso de selección del personal para el departamento de planta física y servicios generales? ¿Qué bolsas de empleo usan?

-El departamento de servicios generales emite una solicitud a talento humano de acuerdo a la demanda en la prestación del servicio y necesidades, inicialmente se hace una revisión en el archivo de hojas de vida y luego si es necesario se publica la vacante por medio de “elempleo.com”, posteriormente se realiza una preselección y se remiten las hojas de vida a la dirección de servicios generales, que realiza la revisión de candidatos y escoge los que pueden ser tenidos en cuenta para iniciar el proceso en esta primera instancia.

2. ¿Qué habilidades y cualidades son relevantes en la conformación de dicho departamento?
¿Tienen establecido perfiles para cada cargo del departamento?

-Las principales cualidades son experiencia, aptitud física, puntualidad, disciplina, trabajo en equipo y colaboración. Si, el departamento de talento humano ya establece perfiles de cargo para los requisitos mínimos que debe cumplir el aspirante en experiencia y formación.

3. ¿Qué criterios tienen en cuenta al momento de elegir el personal? ¿Qué pruebas realizan?

-En servicios generales se tiene en cuenta que cuenten con cierta experiencia preferiblemente en empresas, demostrado con los certificados laborales. Es importante observar que han tenido cierta estabilidad donde han laborado. Se realiza una prueba psicotécnica, y prueba de aseo, donde se evalúa el cumplimiento de unos criterios y el tiempo para ejecutar la prueba.

4. ¿Cómo es el proceso de contratación de las personas? ¿Cómo se elige el tipo de contrato?

-El proceso de contratación inicia con la validación de todos los soportes de la hoja de vida, certificación EPS, apertura de cuenta de ahorros en banco aliado y realización de examen médico laboral. Actualmente se establece un contrato a termino fijo de 1 año, y se hace un periodo de prueba y seguimiento inicial de 3 meses, trabajadores muy antiguos pueden tener contrato indefinido.

5. ¿Tienen establecida una política salarial? ¿Cómo se estiman los salarios?

-El salario establecido para auxiliar de servicios generales es 1 smmlv, y solo en algunos casos especiales es mayor.

6. ¿Tienen definida una política de retención de personal? ¿Qué programas o incentivos desarrollan para su retención?

-No

7. ¿Qué oportunidades brinda la Universidad para desarrollar una carrera profesional?

-La USTA dentro de sus políticas establece que después de 2 años de labor el colaborador puede acceder a un programa de perfeccionamiento administrativo que brinda un descuento del 40% en la matrícula de programas académico en la Universidad.

8. ¿Cómo es el plan de capacitaciones a los colaboradores? ¿Qué talleres o cursos brindan a los colaboradores? ¿Qué temas se tienen en cuenta?

-El plan de formación tiene inducción institucional y de seguridad y salud en el trabajo,

capacitaciones, talleres de bienestar y todos los planes se establecen específicamente de acuerdo a la labor desempeñada y la fechas, actualmente están en ejecución capacitaciones en brigadas de emergencia, atención de desastres, peligros y riesgos lenguaje de señas y culinaria.

9. ¿Existen capacitaciones para cuidar la integridad y bienestar de los colaboradores?

-Si, capacitaciones en identificación de peligros, valoración de riesgos, promoción y bienestar personal, programa de pausas activas y acondicionamiento físico.

10. ¿Qué programas o planes desarrollan específicamente para lograr la satisfacción de los colaboradores?

-Programas de pausas activas, encuentros o campeonatos deportivos, talleres de acondicionamiento físico, recreativos, culturales y religiosos, integraciones sociales, desayunos y asados.

11. ¿Cómo miden la satisfacción laboral? ¿Usan indicadores? ¿Cuáles?

-No se mide ni se usan indicadores en satisfacción laboral.

12. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

-Si se realizan antes del vencimiento del contrato, más no periódicas.

13. ¿Se piden informes de actividades?

-Diariamente los colaboradores firman una hoja de ruta, este documento tiene objetivos específicos diarios de cumplimiento.

14. ¿Se evalúa el clima laboral? ¿Qué tipo de mecanismos utilizan para conocer la relación entre jefes y colaboradores? Según los resultados ¿Cuál es la apreciación por parte de los colaboradores?

-No se hace evaluaciones de clima laboral.

15. ¿Cómo se resuelven los posibles conflictos laborales? ¿Existen comités de resolución de conflictos?

-Si, existe un comité de convivencia laboral, inicialmente de reúnen las partes en conflicto y de acuerdo a los hechos se establecen compromisos, se realiza un seguimiento y ante evidencia de no cumplimiento se pasa a una investigación jurídica en talento humano donde se indaga y se resuelve si las faltas son leves o graves para determinar el tipo de sanción.

16. ¿Brindan espacios de esparcimiento dentro de las jornadas laborales?

-Si, todas las actividades se hacen dentro de la jornada laboral, como lo son las pausas activas, acondicionamiento, además los colaboradores de servicios generales poseen un espacio de descanso de alrededor de 20 min cada jornada laboral.

17. ¿La universidad entrega dotación de uniformes y elementos de protección personal? ¿Cada cuánto tiempo?

-Se entregan los tres uniformes de dotación que establece la ley en un solo momento del año. Se hace una entrega inicial de EPP y continuamente de acuerdo a los requerimientos se continúan entregas periódicas mensuales o en caso de daño, pérdida o necesidad no se tiene en cuenta el tiempo, se entregan los elementos.

18. ¿Qué tipo de programas lleva a cabo el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo?

-Se llevan a cabo varios programas en asesoría de SURA, entre ellos inducción de identificación de peligros, valoración de riesgos y aplicación de controles en el trabajo, limpieza y desinfección de áreas y superficies, buenas posturas, manejo de cargas o caída de personas, primeros auxilios y brigadas de emergencia.

19. ¿Hay formación sobre prevención de accidentes y enfermedades laborales?

-Si, en cada inducción se aborda la prevención y direccionamiento de accidentes laborales, se incentiva la participación en talleres preventivos en enfermedades laborales como pausas activas y acondicionamiento físico y respecto a las enfermedades laborales existentes se realiza seguimiento con asesoría de médicos y fisioterapeuta de SURA para cada caso específico.

20. ¿Se realiza seguimiento sobre formaciones como identificación de peligros, valoración de riesgos y aplicación de controles en el trabajo?

-Si, se realizan de re inducciones cada semestre, o actividades de verificación.

21. ¿Cuántos accidentes se han presentado en los últimos seis meses por parte de los colaboradores de planta física y servicios generales? ¿Cuáles han sido las causas? ¿Qué medidas correctivas se han tomado?

-Cada semestre en promedio se presenta 1 o 2 accidentes de los colaboradores de servicios generales, las causas son realización de actividades de manera apresurada, falta de atención o interferir en actividades que no les corresponden como movimiento de implementos cortopunzantes de clínicas.

22. ¿Se realiza mantenimiento a equipos, herramientas y elementos de trabajo?

-Servicios generales maneja hidro lavadora y brilladora únicamente., a la La hidro lavadora se le realiza mantenimiento preventivo, respecto a las demás herramientas se van cambiando de acuerdo al estado, tal como escobas, traperos, paños etc.

23. ¿Existen evaluaciones de carga laboral? ¿Cada cuánto se realizan?

-Si, pero solo en casos específicos o de seguimientos por algún antecedente o conflicto.

24. ¿Existen evaluaciones de puestos de trabajo? ¿Cada cuánto se realizan?

-Si, la profesional de SURA realiza un estudio cada año a algunos colaboradores de cada área o cada dos o tres años a nivel de todos los trabajadores.

25. ¿Qué actividades de seguridad, higiene laboral y calidad de vida promueven?

-Uso de EPP, reporte de accidentes, planes de emergencia, brigadas, vacunación, pausas activas, encuentros deportivos y culturales, acondicionamiento físico.

26. ¿Qué tipo de actividades considera importantes para el bienestar de las personas?

-Alimentación adecuada, realizar pausas activas y ejercicio físico, actividades de bienestar, recreativas y culturales, descansar y dormir adecuadamente

27. ¿Qué prácticas y hábitos saludables deben tener los colaboradores? ¿Cuál cree que es la forma de adquirir dichos hábitos?

-Comer sano y de manera equilibrada, ser activos en rutinas y practicar actividad física a diario, tomar descansos en el trabajo, pausas activas, higiene adecuada, dormir bien, adoptar buenas posturas.

Apéndice B. *Encuesta para trabajadores*

Proyecto: Plan Estratégico de Talento Humano para Fomentar Prácticas y Hábitos Saludables que Contribuyan a la Satisfacción Laboral en los Colaboradores de Servicios Generales de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga - **Pablo Raúl Andrés Jiménez Gutiérrez** – Maestrante en Administración de Empresas.

Encuesta para trabajadores

1. Nombres y Apellidos
2. Edad
3. Genero
 - a. Femenino
 - b. Masculino
 - c. Otro
4. Cargo
 - a. Auxiliar servicios generales
 - b. Auxiliar mantenimiento
 - c. Auxiliar obra civil
 - d. Auxiliar jardinero
 - e. Técnico electricista
 - f. Técnico interventor de aires
 - g. Otro
5. Para solicitar vincularse laboralmente a la Universidad Santo Tomás ¿Cuál acción de las siguientes usted realizó?

- a. Postular su hoja de vida digital en el portal de empleo “elempleo.com”
 - b. Enviar su hoja de vida digital por correo electrónico a la institución
 - c. Enviar su hoja de vida digital por medio de redes sociales de la institución
 - d. Dirigirse a las instalaciones con su hoja de vida en físico
 - e. Por medio de otra plataforma o bolsa de empleo
 - f. Fue vinculado por medio de una tercera empresa o persona
6. Seleccione las actividades que realizó en su proceso de vinculación con la Universidad Santo Tomás. *(Puede elegir más de una respuesta)*
- a. Pruebas de conocimiento
 - b. Entrevista con jefes o directivos
 - c. Pruebas psicotécnicas o test psicológicos
 - d. Entrevista con psicóloga
 - e. Exámenes médicos
 - f. Pruebas de resistencia física
 - g. Otras ¿Cuáles? Mencíonelas
7. ¿Qué tipo de contrato de trabajo tiene?
- a. Término fijo
 - a. Indefinido
 - b. Por prestación de servicios
8. ¿Dentro de qué rango se encuentra su salario?
- a. Menos de \$1.000.000
 - b. Entre \$1.000.000 y \$1.500.000
 - c. Entre \$1.500.000 y \$2.000.000
 - d. Más de \$2.000.000

9. ¿Qué tan satisfecho se siente con su salario?
- a. Muy satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Neutral
 - d. Insatisfecho
 - e. Muy Insatisfecho
10. Al iniciar su proceso laboral, ¿Usted recibió dotación?
- a. Si
 - b. No
11. ¿Conoce el sistema de seguridad y salud en el trabajo de la Universidad Santo Tomás?
- a. Si
 - b. No
12. ¿La Universidad le suministra elementos de protección personal de manera frecuente?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca

13. Durante su tiempo de trabajo en la entidad, ¿Usted ha recibido recompensas, incentivos, estímulos o reconocimientos?
- a. Si
 - b. No
14. Si su respuesta anterior fue “Sí”, ¿Qué tipo de recompensas, incentivos, estímulos o reconocimientos ha recibido? *(Puede elegir más de una respuesta)*
- a. Económicos
 - b. Descuentos para formación educativa en la institución
 - c. Premios
 - d. Desayunos, almuerzos, cenas o celebraciones
 - e. Encuentros deportivos, recreativos o culturales
 - f. Días libres
 - g. Ninguno
 - h. Otros ¿Cuáles? Menciónelos
15. En la Universidad ¿Existen premios o incentivos al “Trabajador del mes”?
- a. Si
 - b. No
16. En su tiempo de trabajo, ¿La Universidad Santo Tomás le ha agradecido o destacado por su buen trabajo?
- a. Si
 - b. No
17. ¿Usted se siente valorado como colaborador de la Universidad Santo Tomás?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre

- c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca
18. ¿Su jefe le comunica de manera oportuna y clara las actividades, tareas o procedimientos a realizar?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca.
19. ¿Su sitio de trabajo tiene todos los materiales, herramientas o equipos para realizar los trabajos adecuadamente?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca
20. ¿Su jefe tiene en cuenta su opinión para tomar decisiones en una labor asignada?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca.

21. ¿La relación laboral con su jefe se lleva en un ambiente de respeto, valores y confianza mutuos?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca
22. ¿La relación laboral con sus compañeros se lleva en un ambiente de respeto, valores y confianza mutuos?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca
23. Al presentarse un inconveniente en sus actividades de trabajo, ¿Usted a dónde se dirige o pide ayuda?
- a. A un compañero de trabajo
 - b. A su jefe directo
 - c. Al director de talento humano
 - d. A coordinación de seguridad y salud en el trabajo
 - e. Al rector de la entidad
24. ¿Usted considera que su jefe directo interviene adecuadamente los problemas o inconvenientes del trabajo?

- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca
25. ¿Existe algún comité para solucionar problemas o inconvenientes del trabajo?
- a. Si
 - b. No
26. ¿Considera que tiene un ambiente y condiciones seguras para laborar?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca
27. ¿Su jefe vigila y controla todas las actividades que usted realiza?
- a. Si
 - b. No
28. ¿Recibe usted retroalimentación o recomendaciones sobre las actividades laborales que realiza?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca

29. ¿Usted debe entregar informes sobre las responsabilidades que tiene asignadas?

- a. Si
- b. No

30. ¿Usted se ha sentido cansado por el número de responsabilidades que le asignan en su trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

31. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

32. Durante su tiempo de trabajo, ¿La Universidad Santo Tomás le ha realizado actividades de formación como inducciones, capacitaciones, talleres, charlas o cursos?

- a. Si
- b. No

33. Si su respuesta anterior fue “Si”, ¿Usted ha participado en alguna de las siguientes actividades de formación? *(Puede elegir más de una respuesta)*

- a. Inducciones o capacitaciones
- b. Talleres de bienestar

- c. Cursos de formación laboral o aprendizaje en idiomas
 - d. Charlas en Seguridad y Salud en el trabajo
 - e. Ninguno
 - f. Otras ¿Cuáles? Menciónelas
34. ¿Cuáles temas de inducciones, capacitaciones o charlas de talento humano recuerda haber recibido? *(Puede elegir más de una respuesta)*
- a. Políticas institucionales
 - b. Relaciones interpersonales, resolución de conflictos o autocontrol
 - c. Desarrollo de habilidades comunicativas o trabajo en equipo
 - d. Manejo del tiempo
 - e. Ninguno
 - f. Otros ¿Cuáles? Menciónelos
35. ¿Cuáles temas de inducciones, capacitaciones o charlas del área de seguridad y salud en el trabajo recuerda haber recibido? *(Puede elegir más de una respuesta)*
- a. Inducción de identificación de peligros, valoración de riesgos y aplicación de controles en el trabajo.
 - b. Protocolos de bioseguridad - Limpieza y desinfección de áreas y superficies
 - c. Buenas posturas, manejo de cargas o caída de personas
 - d. Riesgo mecánico y cuidado en el uso de elementos de protección personal
 - e. Manejo de sustancias químicas
 - f. Cuidado de la voz, manejo de la ansiedad y el estrés
 - g. Accidentes laborales, primeros auxilios o brigadas de emergencia
 - h. Enfermedades laborales
 - i. Ninguno

j. Otros ¿Cuáles? Menciónelos

36. ¿Cuáles temas de talleres y cursos recuerda haber recibido? *(Puede elegir más de una respuesta)*

- a. Talleres de pausas activas, deportivos, recreativos o culturales
- b. Curso sobre el Covid-19
- c. Curso de manipulación de sustancias químicas o manipulación de alimentos
- d. Curso de alturas
- e. Curso de otro idioma
- f. Ninguno
- g. Otros ¿Cuáles? Menciónelos

37. Mencione: ¿Qué otros temas de formación le gustarían?

38. Seleccione las actividades de seguridad que usted considera promueve la institución.
(Puede elegir más de una respuesta)

- a. Uso de dotación y elementos de protección personal
- b. Identificación de peligros y riesgos
- c. Reporte de accidentes e incidentes de trabajo.
- d. Planes de emergencias
- e. Mantenimiento de equipos, máquinas y herramientas.
- f. Prevención en el consumo de alcohol y sustancias psicoactivas
- g. Ninguno
- h. Otras ¿Cuáles? Menciónelas

39. Selecciones las actividades de higiene laboral que usted considere promueve la institución.
(Puede elegir más de una respuesta)

- a. Vacunación

- b. Programas de orden y aseo.
- c. Lavado de manos o desinfección de equipos, máquinas y herramientas.
- d. Cuidado y control sobre factores ambientales como ruido, polvo, humos, vapores, gases y radiaciones
- e. Ninguno
- f. Otras ¿Cuáles? Menciónelas

40. Seleccione las actividades de calidad de vida que usted considera promueve la institución.

(Puede elegir más de una respuesta)

- a. Entornos físicos y ambientales adecuados
- b. Pausas activas, alimentación saludable o realización de ejercicio físico
- c. Descanso y hábitos de sueño adecuados
- d. Respeto o manejo de emociones
- e. Ergonomía en los puestos de trabajo
- f. Formación y desarrollo personal
- g. Ninguno
- h. Otras ¿Cuáles? Menciónelas

41. ¿Usted qué actividades realiza para tener una vida saludable? *(Puede elegir más de una respuesta)*

- a. Toma un desayuno saludable y consume agua regularmente
- b. Realiza pausas activas, caminatas o ejercicio físico
- c. Asiste a actividades de bienestar, recreativas y culturales
- d. Descansa y duerme adecuadamente
- e. Maneja fácilmente sus emociones y controla el estrés

- f. Mantiene limpio y ordenado su sitio de trabajo
- g. Ninguno
- h. Otras ¿Cuáles? Menciónelas

¡Gracias por participar!

Apéndice C. Plan de acción

Plan de acción									
Variable	Fusión	Estrategia	Proyecto estratégico	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Seguimiento	Presupuesto
Entorno Laboral	O1 D2	1. Mejorar el entorno laboral.	Plan de mejora del entorno laboral y clima organizacional.	*Definir un programa de reconocimiento al buen desempeño laboral (Most Valuable Person -MVP) que designe a una persona por una labor destacable que haya realizado en un periodo de tiempo. *Entregar incentivos a los trabajadores por cumplimiento de metas relacionadas con la organización de sus áreas, tales como, horarios flexibles (medio día de descanso). *Crear un programa de lideres en ambiente laboral positivo, con enfoque en relaciones interpersonales adecuadas; canalizando las inconformidades de otros colaboradores, entregando una ruta resolutive previamente establecida en capacitación a los lideres por parte de la organización y su área de bienestar.	Talento humano y dirección de servicios generales	*Lista de funciones de los trabajadores para identificar desempeños destacables de acuerdo con las tareas realizadas. *Fotos de los trabajadores. *Portarretrato. *Incentivos como bonos para restaurantes, obsequios (accesorios, cuidado facial, perfumería), tiempo libre, jornadas y/o insignias. *Profesionales de apoyo en bienestar y psicología. *Aula y computador.	Mensual	Observación: Ver y comparar el desempeño y comportamiento del trabajo (# Colaboradores que presentan quejas/ # Total de colaboradores) x 100	\$2.000.000 / año
Estado emocional y Actitud hacia el trabajo	O5 D1	2. Contribuir de manera positiva al estado emocional de los trabajadores y su actitud hacia el trabajo.	Plan de mejoría de actitudes laborales.	*Agendar espacios de acompañamiento psicológico periódicos. * Realizar charlas con especialistas sobre las actitudes hacia el trabajo y métodos de trabajo eficaces. *Brindar la opción de elegir la jornada laboral de su conveniencia (mañana o tarde).	Talento humano y dirección de servicios generales	*Profesional en Psicología. *Aula y computador. *Buzón de sugerencias sobre la percepción de las emociones de los compañeros que deberían tratarse con un especialista en el tema para charlas.	Mensual	(# Capacitaciones realizadas/ Total Capacitaciones programadas) x 100	\$30.000.000 / año

Variable	Fusión	Estrategia	Proyecto estratégico	Plan de acción		Recursos	Tiempo	Seguimiento	Presupuesto
				Actividades	Responsables				
Relaciones laborales	A5 D1	3. Desarrollar relaciones labores adecuadas en la entidad	Plan de generación de relaciones laborales positivas.	*Potenciar el trabajo en equipo por medio de actividades en varios grupos, como competencias entre ellos para lograr una meta o resolver un problema. *Fomentar el respeto y la igualdad entre colaboradores. *Realizar una evaluación de tareas y delegar equitativamente las mismas.	Talento humano y dirección de servicios generales	*Profesional de apoyo de actividades de integración. *Lista de competencias lúdicas para interactuar entre compañeros. *Aula. *Lista de tareas o funciones laborales para el desarrollo por grupos. *Asignación de tareas laborales en equipo. *Charlas sobre el respeto entre las personas. *Buzón anónimo para reporte de conflictos entre compañeros.	Trimestral	(# Conflictos entre compañeros/ Total Colaboradores) x 100	\$4.000.000 / año
Comunicación	O1 D1	4. Diseñar programas de comunicación	Plan de comunicación y conocimiento del trabajo.	*Crear ambientes de confianza con los colaboradores por medio de reuniones periódicas para intercambiar ideas e impresiones sobre el trabajo. *Realizar rotación de sitios de trabajo y tareas. *Establecer reuniones de retroalimentación de actividades y oportunidades de mejora.	Talento humano y dirección de servicios generales	*Coordinador de servicios generales. *Lista de funciones, tareas, sitios de trabajo y resultados a obtener. *Aula. *Hoja de ruta y cumplimiento de tareas con observaciones y novedades que den a conocer los colaboradores.	Trimestral	(# Conflictos con los jefes/ Total Colaboradores) x 100	\$100.000 / año
Desarrollo personal	O2 F5	5. Apoyar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores	Plan de perfeccionamiento administrativo	*Conocer las aspiraciones de la persona. *Dar herramientas de acceso a programas de formación gratuito. *Incentivar al crecimiento personal por medio de charlas de líderes que	Talento humano y dirección de servicios generales	*Profesional en desarrollo personal. *Aula y computador. *Listado de programas y características de formación. *Folletos informativos sobre	Semestral	(# Colaboradores en programas de formación/ Total Colaboradores) x 100	\$30.000.000 / año

Variable	Fusión	Estrategia	Proyecto estratégico	Plan de acción		Recursos	Tiempo	Seguimiento	Presupuesto
				Actividades	Responsables				
Conductas – hábitos aprendidos	O5 D4	6. Mejorar conductas y hábitos que ya tienen las personas	Plan de fomento de hábitos y prácticas saludables	cuenten sus experiencias y den recomendaciones del trabajo.		los programas académicos y su ruta profesional. *Acceso a sitio web institucional y videos de los cursos de formación.	Mensual	(# Colaboradores con hábitos saludables/ Total Colaboradores) x 101	\$30.000.000 / año
				*Sensibilizar sobre la importancia del bienestar personal. *Fomentar y realizar seguimiento para hábitos relacionados con la puntualidad y el cumplimiento en el trabajo. *Motivar la participación de las distintas actividades que tienen como fin generar estilos de vida saludables.	Talento humano y bienestar institucional	*Profesional en bienestar *Aula y computador *Folletos con información y tips para formar buenos hábitos en horarios, alimentación, descanso y ejercicio. *Charlas sobre cómo los malos tienen consecuencias negativas para la vida. *Actividades para general estilos de vida saludables. *Agendas para seguimiento de nuevos hábitos saludables y sus novedades.			
Actividad física	O5 F4	7. Mantener y mejorar el plan de acondicionamiento físico.	Plan de acondicionamiento físico.	*Realizar un diagnóstico de las condiciones de salud y físicas de los colaboradores. *Crear una rutina de ejercicio en conjunto y personalizadas *Charlas con especialistas en nutrición y ejercicio.	Talento humano y coordinación deportes	*Profesional en cultura física *Cancha deportiva. *Implementos deportivos, balones, música. *Diagnóstico personalizado y rutina individual. *Actividades grupales y ejercicio físico. *Guías de ejercicio en casa. *Profesional en nutrición. *Folletos informativos de los alimentos.	Mensual	(# Colaboradores en actividad física/ Total Colaboradores) x 100	\$40.000.000 / año

Variable	Fusión	Estrategia	Proyecto estratégico	Plan de acción		Recursos	Tiempo	Seguimiento	Presupuesto
				Actividades	Responsables				
Descanso – Pausas activas.	A5 F4	8. Fomentar el descanso y fortalecer programas de pausas activas.	Plan de pausas activas y conductas de bienestar	*Crear programa de líderes en pausas activas, capacitarlos para motivar a las personas y efectuar las intervenciones con más frecuencia. *Capacitar a las personas en cómo tomar espacios de descanso reales. *Capacitar sobre enfermedades laborales y cuidados en el sitio de trabajo	Talento humano y bienestar institucional	*Folletos sobre alimentación poco saludable y sus consecuencias. *Aula y computador *Profesional en pausas activas *Folletos informativos sobre las consecuencias de no descansar bien. *Incentivos y premios por realizar los descansos adecuados.	Mensual	(# Colaboradores participantes/ Total Colaboradores) x 100	\$30.000.000 / año
Actividad Social	A5 D2	9. Actividad familiar y social	Plan de acompañamiento familiar	*Crear espacios de esparcimiento en la entidad vinculando a la familia de los trabajadores. *Fomentar actividades de integración cultural o recreativa. *Brindar charlas en temas de interés con lúdicas de aprendizaje.	Talento humano y bienestar institucional	*Profesional de apoyo de de integración. *Lista de competencias de integración. *Aula y chanchas. *Eventos de integración familiar.	Trimestral	(# Colaboradores participantes/ Total Colaboradores) x 100	\$10.000.000 / año
Estrés	A5 F3	10. Formación sobre el manejo adecuado de las emociones y el estrés.	Plan de apoyo y cuidado emocional.	*Realizar un diagnóstico de las condiciones emocionales de los colaboradores. *Brindar charlas sobre el manejo de las emociones. *Crear espacios para terapias físicas para manejo de estrés.	Talento humano y bienestar institucional	*Profesional en Psicología. *Aula y computador. *Folletos informativos sobre los tipos de emociones. *Folletos sobre el estrés, como evitarlo y sus consecuencias. *Profesional en terapias físicas *Consultorios *Equipos antiestrés	Trimestral	(# Colaboradores participantes/ Total Colaboradores) x 100	\$30.000.000 / año

Tablero de control

Proyecto estratégico	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Seguimiento	Período de medición	Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	Índice de desempeño del proyecto	Calificación de desempeño (E/B/R/I/C)	Análisis de la medición	Acciones por seguir
Plan de mejora del entorno laboral y clima organizacional.	*Definir un programa de reconocimiento al buen desempeño laboral (Most Valuable Person -MVP) que designe a una persona por una labor destacable que haya realizado en un periodo de tiempo. *Entregar incentivos a los trabajadores por cumplimiento de metas relacionadas con la organización de sus áreas, tales como, horarios flexibles (medio día de descanso). *Crear un programa de lideres en ambiente laboral positivo, con enfoque en relaciones interpersonales adecuadas; canalizando las inconformidades de otros colaboradores, entregando una ruta resolutive previamente establecida en capacitación a los lideres por parte de la organización y su área de bienestar.	Talento humano y dirección de servicios generales	*Lista de funciones de los trabajadores para identificar desempeños destacables de acuerdo a las tareas realizadas. *Fotos de los trabajadores. *Portarretrato. *Incentivos como bonos para restaurantes, obsequios (accesorios, cuidado facial, perfumeria), tiempo libre, jornadas y/o insignias. *Profesionales de apoyo en bienestar y psicología. *Aula y computador.	Mensual	Observación: Ver y comparar el desempeño y comportamiento del trabajo (# Colaboradores que presentan quejas/ # Total de colaboradores) x 100	dic-23	<10%			0%		
Plan de mejoría de actitudes laborales.	*Agendar espacios de acompañamiento psicológico periódicos. * Realizar charlas con especialistas sobre las actitudes hacia el trabajo y métodos de trabajo eficaces. *Brindar la opción de elegir la jornada laboral de su conveniencia (mañana o tarde).	Talento humano y dirección de servicios generales	*Profesional en Psicología. *Aula y computador. *Buzón de sugerencias sobre la percepción de las emociones de los compañeros que deberían tratarse con un especialista en el tema para charlas.	Mensual	(# Capacitaciones realizadas/ Total Capacitaciones programadas) x 100	dic-23	>90%			0%		

Proyecto estratégico	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Seguimiento	Período de medición	Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	Índice de desempeño del proyecto	Calificación de desempeño (E/B/R/I/C)	Análisis de la medición	Acciones por seguir
Plan de generación de relaciones laborales positivas.	*Potenciar el trabajo en equipo por medio de actividades en varios grupos, como competencias entre ellos para lograr una meta o resolver un problema. *Fomentar el respeto y la igualdad entre colaboradores. *Realizar una evaluación de tareas y delegar equitativamente las mismas.	Talento humano y dirección de servicios generales	*Profesional de apoyo de actividades de integración. *Lista de competencias lúdicas para interactuar entre compañeros. *Aula. *Lista de tareas o funciones laborales para el desarrollo por grupos. *Asignación de tareas laborales en equipo. *Charlas sobre el respeto entre las personas. *Buzón anónimo para reporte de conflictos entre compañeros.	Trimestral	(# Conflictos entre compañeros/ Total Colaboradores) x 100	dic-23	<5%			0%		
Plan de comunicación y conocimiento del trabajo.	*Crear ambientes de confianza con los colaboradores por medio de reuniones periódicas para intercambiar ideas e impresiones sobre el trabajo. *Realizar rotación de sitios de trabajo y tareas. *Establecer reuniones de retroalimentación de actividades y oportunidades de mejora.	Talento humano y dirección de servicios generales	*Coordinador de servicios generales. *Lista de funciones, tareas, sitios de trabajo y resultados a obtener. *Aula. *Hoja de ruta y cumplimineto de tareas con observaciones y novedades que den a conocer los colaboradores.	Trimestral	(# Conflictos con los jefes/ Total Colaboradores) x 100	dic-23	<10%			0%		
Plan de perfeccionamiento o administrativo	*Conocer las aspiraciones de la persona. *Dar herramientas de acceso a programas de formación gratuito. *Incentivar al crecimiento personal por medio de charlas de líderes que cuenten sus experiencias y den recomendaciones del trabajo.	Talento humano y dirección de servicios generales	*Profesional en desarrollo personal. *Aula y computador. *Listado de programas y características de formación. *Folletos informativos sobre los programas académicos y su ruta profesional. *Acceso a sitio web institucional y videos de los cursos de formación.	Semestral	(# Colaboradores en programas de formación/ Total Colaboradores) x 100	dic-23	>90%			0%		
Plan de fomento de hábitos y	*Sensibilizar sobre la importancia del bienestar personal.	Talento humano y	*Profesional en bienestar personal. *Aula y computador	Mensual	(# Colaboradores con hábitos saludables/	dic-23	>90%			0%		

Proyecto estratégico	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Seguimiento	Período de medición	Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	Índice de desempeño del proyecto	Calificación de desempeño (E/B/R/I/C)	Análisis de la medición	Acciones por seguir
prácticas saludables	*Fomentar y realizar seguimiento para hábitos relacionados con la puntualidad y el cumplimiento en el trabajo. *Motivar la participación de las distintas actividades que tienen como fin generar estilos de vida saludables.	bienestar institucional	*Folletos con información y tips para formar buenos hábitos en horarios, alimentación, descanso y ejercicio. *Charlas sobre cómo los malos tienen consecuencias negativas para la vida. *Actividades para general estilos de vida saludables. *Agendas para seguimiento de nuevos hábitos saludables y sus novedades.		Total Colaboradores) x 101							
Plan de acondicionamiento físico.	*Realizar un diagnóstico de las condiciones de salud y físicas de los colaboradores. *Crear una rutinas de ejercicio en conjunto y personalizadas *Charlas con especialistas en nutrición y ejercicio.	Talento humano y coordinación deportes	*Profesional en cultura física deportiva. *Cancha deportivos, balones, música. *Diagnóstico personalizado y rutina individual. *Actividades grupales y ejercicio físico. *Guías de ejercicio en casa. *Profesional en nutrición. *Folletos informativos de los alimentos. *Folletos sobre alimentación poco saludable y sus consecuencias. *Aula y computador	Mensual	(# Colaboradores en actividad física/ Total Colaboradores) x 100	dic-23	>90%			0%		
Plan de pausas activas y conductas de bienestar	*Crear programa de líderes en pausas activas, capacitarlos para motivar a las personas y efectuar las intervenciones con más frecuencia. *Capacitar a las personas en cómo tomar espacios de descanso reales. *Capacitar sobre enfermedades laborales y cuidados en el sitio de trabajo	Talento humano y bienestar institucional	*Profesional en pausas activas *Folletos informativos sobre las consecuencias de no descansar bien. *Incentivos y premios por realizar los descansos adecuados.	Mensual	(# Colaboradores participantes/ Total Colaboradores) x 100	dic-23	>90%			0%		

Proyecto estratégico	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Seguimiento	Período de medición	Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño alcanzado	Índice de desempeño del proyecto	Calificación de desempeño (E/B/R/I/C)	Análisis de la medición	Acciones por seguir
Plan de acompañamiento familiar	*Crear espacios de esparcimiento en la entidad vinculando a la familia de los trabajadores. *Fomentar actividades de integración cultural o recreativa.	Talento humano y bienestar institucional	*Profesional de apoyo de actividades de integración. *Lista de competencias lúdicas de integración. *Aula y chanchas. *Eventos de integración familiar.	Trimestral	(# Colaboradores participantes/ Total Colaboradores) x 100	dic-23	>90%			0%		
Plan de apoyo y cuidado emocional.	*Brindar charlas en temas de interés con lúdicas de aprendizaje. *Realizar un diagnóstico de las condiciones emocionales de los colaboradores. *Brindar charlas sobre el manejo de las emociones. *Crear espacios para terapias físicas para manejo de estrés.	Talento humano y bienestar institucional	*Profesional en Psicología. *Aula y computador. *Folletos informativos sobre los tipos de emociones. *Folletos sobre el estrés, como evitarlo y sus consecuencias. *Profesional en terapias físicas *Consultorios *Equipos antiestrés	Trimestral	(# Colaboradores participantes/ Total Colaboradores) x 100	dic-23	>90%			0%		