

**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL BIENESTAR DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA BASADO EN
MODELO DE DESARROLLO A ESCALA HUMANA**



DIRECTOR

Dr. BERNARDO JAVIER TOBAR QUITIAQUEZ

MAESTRANTES

ADRIANA XIMENA REALPE MEDINA

JANNY KATIANA SANTACRUZ AMADOR

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES Y PROYECTOS

POPAYÁN

2018

AGRADECIMIENTOS

Este documento de investigación para optar al título de Magister en Gestión de Organizaciones y Proyectos en la Universidad del Cauca tiene una gran importancia para nosotras en tanto egresadas de esta Alma mater, en los programas de Antropología y Geografía, en la medida que da cuenta de un proceso de integración de los conocimientos adquiridos en el posgrado, con la experiencia profesional en el campo específico de desempeño laboral de cada una.

En este sentido, deseamos agradecer a nuestras familias por ser el soporte fundamental en esta etapa formativa y quienes han sido testigos de los espacios que debieron reducirse para cumplir con nuestra responsabilidad de maestrantes. En el terreno de los conocimientos múltiples, deseamos destacar en primera instancia la buena disposición y colaboración del personal administrativo de la Universidad del Cauca sin cuya participación esta tesis no habría tenido sentido alguno; y en segundo término, al director de la investigación, profesor Javier Tobar, cuyo enfoque interdisciplinario permitió llegar a una concepción holística del bienestar en el contexto universitario.

Esperamos que el producto de investigación aquí plasmado y las conclusiones aquí logradas puedan servir de apoyo también a los objetivos estratégicos de la Universidad del Cauca en particular de su Sistema de Cultura y Bienestar.

Tabla de contenido

CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES, COMPLEJIDAD, BIENESTAR Y DESARROLLO ESCALA HUMANA. ELEMENTOS DE BASE PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
1. Organizaciones y complejidad: una lectura crítica para el contexto universitario	10
1.2 Bienestar y Desarrollo a Escala Humana (DEH)	15
1.3. Referentes metodológicos para el análisis del bienestar universitario	22
1.3.1. Planeación estratégica	23
1.3.2. Investigación - Acción Participativa (IAP)	25
1.3.3. Instrumentos metodológicos planteados	26
CAPÍTULO 2. UN ABORDAJE DEL BIENESTAR EN LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA EN UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA	31
2.1. Descripción general del Sistema Universitario	31
2.2. El Sistema de Cultura y Bienestar	36
2.3. Reconocimiento de los actores – sujetos del bienestar	40
CAPÍTULO 3. EL BIENESTAR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA DESDE LA MIRADA DEL DESARROLLO A ESCALA HUMANA	60
3.1. Aproximación al concepto de bienestar desde la mirada de los actores interesados	60
3.2. Ubicación de variables/satisfactores matriz DEH	63
3.3. Priorización de estrategias	70
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA	73
4.1. Abordaje de las propuestas de bienestar como un ejercicio de planeación estratégica	73
4.2. Formulación de Acciones Estratégicas: elementos centrales para la propuesta	86
4.3. Propuesta de Gestión del Bienestar del Personal Administrativo de la Universidad del Cauca	91
4.4. Conclusiones / Recomendaciones de la investigación	96
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	102

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de necesidades y satisfactores en el marco del DEH	19
Tabla 2. Proceso metodológico del taller multicriterio social	28
Tabla 3. Número de funcionarios a encuestarse según dependencias.....	45
Tabla 4. Encuestas diligenciadas por dependencia	46
Tabla 5. Definición de variables a partir de encuesta	61
Tabla 6. Conceptualización de variables / satisfactores.....	62
Tabla 7. Ubicación de variables / satisfactores en matriz DEH.....	63
Tabla 8. Relación Necesidades – Satisfactores	64
Tabla 9. Clasificación de satisfactores según el Desarrollo a Escala Humana	68
Tabla 10. Priorización y estrategias	70
Tabla 11. Reclasificación Necesidades / Satisfactores	72
Tabla 12. Relación de variables Vs. Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral.....	82
Tabla 13. Entornos / Variables Satisfactores / Acciones Estratégicas	86
Tabla 14. Variables / Resultados como insumo para propuesta de gestión del bienestar.....	90
Tabla 15. Programa 1: Competencias Laborales y Desarrollo Humano.....	91
Tabla 16. Programa 2: Voz y Participación en Espacios de Decisión	92
Tabla 17. Programa 3: Incentivos	93

Índice de gráficos

Gráfico 1. La Universidad del Cauca como sistema de sistemas.....	33
Gráfico 2. Mapa de procesos Universidad del Cauca	34
Gráfico 3. Categorías de los Servidores Universitarios	40
Gráfico 4. Distribución de cargos en nombramiento provisional y libre nombramiento y remoción	41
Gráfico 5. Distribución de cargos funcionarios en carrera administrativa.....	42
Gráfico 6. Distribución de cargos por tipo de vinculación	43
Gráfico 7. Distribución de género.....	47
Gráfico 8. Formación académica por género	48

Gráfico 9. Estado civil por género	50
Gráfico 10. Género por dependencias universitarias	51
Gráfico 11. Género por cargos.....	52
Gráfico 12. Formación académica por área de trabajo	54
Gráfico 13. Cargo desempeñado vs. Formación académica.....	58
Gráfico 14. Cargos desempeñados por dependencia	59

Índice de diagramas

Diagrama 1. Ruta del proceso de planeación estratégica.....	73
Diagrama 2. Estructura de la Propuesta de Gestión.....	89

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se circunscribe en el marco de los estudios críticos de las organizaciones como una apuesta teórica de observación a las dinámicas cotidianas y sistemas que componen la vida universitaria, desde el repensar la Universidad y sus dinámicas como organización del conocimiento en un escenario de lo humano, en tanto un espacio de interacción social donde se relacionan la lógica del “nosotros” y del “ellos” de manera simultánea. En tal sentido, la Universidad del Cauca compuesta por tres estamentos universitarios (docente, administrativo y estudiantil), reúne toda una serie de actores sin cuya participación le sería imposible el logro de sus objetivos misionales definidos en el marco de la autonomía universitaria, pero al mismo tiempo, esta tipología de organización genera la necesidad de repensar el bienestar de manera integral para todos estos integrantes, y de manera especial para el personal administrativo.

Las organizaciones del conocimiento son sistemas complejos que le apuestan a las necesidades formativas de la sociedad, en el marco de un desarrollo social más justo, equitativo y solidario, promovido a través de sus procesos de investigación, innovación, práctica profesional y extensión (Serafín, 2008), todo ello desde una aproximación transdisciplinaria (Francisco, 2008) que no solo están determinados por su organigrama funcional, sino por las interdependencias e interacciones sucedidas a su interior, que requieren concebir renovados esquemas y paradigmas de análisis y acción.

La Universidad del Cauca como ente universitario autónomo del orden nacional vinculado al Ministerio de Educación, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente, fue creada en 1827 mediante decreto dictado por el presidente de la República Francisco de Paula Santander, se instaló el 11 de noviembre de 1827 y su nacionalización fue ratificada mediante la Ley 65 de 1964 (Universidad del Cauca, 1998). Para el cumplimiento de sus propósitos misionales, la Universidad del Cauca mediante Acuerdo 105 de 1993, estableció el Estatuto General de la institución a través del cual direcciona su administración y funcionamiento, normativa que ha sido objeto de constantes modificaciones con el fin de atender los cambios y las diferentes dinámicas tanto institucionales como del entorno.

En este sentido, la estructura administrativa de la Universidad del Cauca en los últimos años ha experimentado importantes cambios a partir de la implementación de diferentes sistemas que buscan a través de la articulación de la gestión administrativa con la academia, facilitar el logro de sus objetivos institucionales. Para ello a la fecha, el Consejo Superior de la Universidad del Cauca ha creado dos de los cuatro sistemas que direccionarán el quehacer universitario: Sistema de Investigaciones (Acuerdo 015 de 2015) y Sistema de Cultura Bienestar (Acuerdo 030 de 2015), mientras con el cambio de administración a mediados de 2017, los sistemas restantes, el Académico y Administrativo, se encuentran en espera de revisión y puesta en marcha. Cada uno de ellos promueve políticas en busca de la modernización, eficiencia y la calidad en los procesos y procedimientos de la institución, la mayoría de los cuales se soporta en el invaluable apoyo del personal administrativo que labora en la misma, de aquí que resulta importante hacer una aproximación a la noción de bienestar desde su perspectiva.

Cada uno de estos actores contribuye a la construcción del proyecto universitario desde sus afectos, apegos, expectativas, necesidades, temores, imaginarios y percepciones del entorno, elementos que se concretan en el desempeño de sus labores cotidianas a través de las cuales encuentran un sentido de identidad dentro de la organización, y legitiman su importancia y permanencia dentro de la misma; pero al mismo tiempo, tienen una percepción diferente frente a las opciones de bienestar brindadas por la Universidad. Teniendo en cuenta que la presente apuesta de investigación busca proponer una estrategia de gestión para el bienestar del personal administrativo de la Universidad del Cauca, se considera entonces pertinente la revisión no solo de diferentes teorías y conceptos alrededor del Bienestar y Desarrollo a escala humana, que se conjugan con la perspectiva crítica de las organizaciones, sino el estudio de la normativa institucional a través de la cual se abordan estos temas para determinar su funcionalidad y apropiación entre la comunidad estudiada, y por supuesto, el diálogo de estos elementos con las voces de los actores involucrados.

De esta forma, el presente trabajo se estructura en cuatro capítulos como sigue: en el primero de ellos, se realiza una aproximación al concepto de organización y particularmente el de organización del conocimiento en una perspectiva de los sistemas complejos, para llegar a las nociones de bienestar a partir de los postulados del modelo de Desarrollo a escala humana de Manfred Max Neef, y finalmente, referirse a la planificación estratégica, su alcance y la aproximación

metodológica respectiva, en este caso la Investigación - Acción Participativa. El segundo capítulo presenta a la Universidad del Cauca como una organización compleja, regulada por un conjunto de normativas y políticas institucionales, para finalizar con un acercamiento integral de los actores sujeto de esta investigación. Como tercer capítulo se propone un encuentro de los conceptos con las voces del personal administrativo de la Universidad del Cauca en torno al bienestar, ello a partir de la aplicación de diferentes herramientas de investigación. Por último, el cuarto capítulo condensa las miradas, propuestas e iniciativas planteadas por los participantes con miras a consolidar una propuesta de estrategia para la gestión del bienestar de la comunidad administrativa de la Universidad del Cauca.

Los primeros dos capítulos permiten determinar si los planteamientos del Desarrollo a escala humana se alinean con las políticas y estrategias que la Universidad del Cauca adelanta en materia de bienestar para su personal administrativo, mientras que los dos siguientes, favorecen el reconocimiento de los intereses de bienestar priorizados por la población bajo estudio, y su vinculación a una propuesta estratégica e integral de gestión del bienestar, no solo desde las políticas institucionales, sino en un marco participativo.

En dirección a lo último, el trabajo de campo aquí planteado aplica la Investigación - Acción Participativa (IAP) como referente metodológico de los aprendizajes que se pueden obtener en el marco de la interacción acción participante, ante situaciones de tensión en una organización, teniendo en cuenta que para generar procesos de cambio, es necesario conocer las voces de los integrantes del colectivo, que se suman en la construcción de una propuesta de gestión. Esto se torna relevante dado que hasta el momento en la Universidad del Cauca no se han realizado estudios relacionados con la temática de bienestar, ni se han elaborado diagnósticos participativos, mientras que la implementación del Sistema de Cultura y Bienestar aquí referido cuenta con poca receptividad por parte de la comunidad universitaria.

Por otra parte, dentro de las políticas de gestión administrativa direccionadas a través de la División de Gestión del Talento Humano de la Universidad, no se han llevado a cabo estudios que den cuenta de los sentires del personal administrativo de la misma; en esta medida, no existe un plan de capacitación consolidado que responda a las verdaderas necesidades de formación tanto en las competencias requeridas para el desempeño diario, como de los procesos de formación que por

interés personal se adelantan, los cuales usualmente, generan en el graduando la expectativa de una mejora laboral por una parte, y su insatisfacción cuando la institución no puede atender favorablemente su requerimiento.

Sin embargo, recientemente la División de Gestión de Talento Humano en concordancia con la políticas del Gobierno Nacional, el Plan de desarrollo institucional y los Acuerdos 024 de 1993 (Estatuto Profesor) y 007 de 2006 (Estatuto de personal administrativo), viene trabajando en la formulación de un “Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral de la Universidad del Cauca”, en pro del mejoramiento de las condiciones laborales, de formación, culturales y de calidad de vida de los servidores públicos de la entidad. Con ello se busca satisfacer las necesidades tanto organizacionales como del personal en el contexto laboral, logrando la integración del desarrollo de la entidad con el de los individuos que la componen.

A pesar lo anterior, la construcción de la mencionada propuesta sigue contando con una única mirada descartando los sentires, ideas y planteamientos de hacia quienes va dirigida, por tanto, se considera pertinente llevar a cabo investigaciones por medio de las cuales se conozca la percepción que esta comunidad tiene frente a temas como el bienestar, la construcción de identidad y la calidad de vida, entre otros, todo ello con miras a lograr unas mejores condiciones laborales para el desarrollo humano y la articulación de su proyecto de vida personal con el institucional. De no contar con las propuestas directas de esta comunidad, cualquier clase de iniciativa de gestión podría agotarse en la mera normativa, ya que su aplicabilidad sería poca al no considerar las necesidades reales de quienes se verían afectados, constituyendo este el aspecto diferencial de la presente investigación.

CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES, COMPLEJIDAD, BIENESTAR Y DESARROLLO ESCALA HUMANA. ELEMENTOS DE BASE PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El presente capítulo parte de la noción de organización en el marco del pensamiento complejo, para de esta forma entender el alcance del bienestar y su abordaje metodológico, fundamentado aquí en la propuesta de Desarrollo a escala humana (DEH). Para ello en la primera parte se hace una introducción a los estudios críticos de las organizaciones para comprender el significado de las organizaciones del conocimiento y la complejidad inmersa en estas; en segundo lugar se llega al concepto de bienestar utilizando el enfoque del DEH, teniendo por premisa la necesidad de entender el bienestar más allá de satisfactores materiales o económicos, y al mismo tiempo, de potenciar a las personas como constructoras de sus bienestar colectivo y no solo desde una mirada institucional. Finalmente, se presentan algunos elementos asociados a la denominada Planeación Estratégica, como una herramienta de gestión organizacional, que son vinculados con la metodología de Investigación - Acción Participativa, para hacerla más pertinente y coherente con el sentir colectivo del personal administrativo de la Universidad del Cauca, siendo de esta manera un referente para la elaboración futura de políticas al interior de la institución.

1. Organizaciones y complejidad: una lectura crítica para el contexto universitario

Entender la configuración del bienestar implica como paso previo delimitar el concepto de organización donde este se gesta y promueve. Siguiendo a Dávila (2004), una organización es un constructo social caracterizado en su esencia por el cambio, la transformación y el movimiento, que enfrenta fuerzas pro-equilibrio y pro-cambio, con ciclos de expansión y recesión. Desde esta perspectiva una organización es un sistema abierto, por el hecho de estar articulado a las dinámicas e instituciones políticas, económicas y sociales de un contexto más amplio, al tiempo que puede tratarse de una estructura proactiva o reactiva a las mismas. En esta definición, una organización es más que la agregación de individuos, y está marcada por el conflicto, dada la existencia de oposición y la imposición de intereses entre sus diferentes estamentos, complejidad que se hace mayor al crecer el número de integrantes o al diversificar sus actividades. Es en esa dirección que el autor brinda una definición holística de organización como “ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales... [En ese sentido] las organizaciones... disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos

arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivo” (Dávila, 2004: 6).

La importancia que otorga una visión crítica de las organizaciones radica en sus características principales, las cuales difieren de un marco ortodoxo de gestión. Así, es clave el hecho de identificar la organización como una construcción social regida por la conducta y el pensamiento de sus miembros, diversos y estratificados, que reflejan la estructura del sistema más amplio al cual pertenecen. Derivado de esto, se tiene el hecho que los objetivos de la organización no solo se corresponden con los plasmados de manera formal, sino que, en la práctica, difieren en la acción y resultados obtenidos, siendo incluso distorsionados por grupos de poder. En palabras de Dávila: “La organización es más que la agregación o sumatoria de sus miembros, los cuales pertenecen simultáneamente a varias organizaciones y otros entes sociales (clases y familia)... Las organizaciones constriñen el comportamiento de sus miembros, aunque no en forma absoluta, quedando un margen de discreción y negociación para las estrategias de acción individual y grupal, margen que depende del poder que cada miembro tiene sobre los demás” (Dávila, 2004: 8).

Entre otras particularidades de las organizaciones en un lado crítico, se encuentra la existencia de una cultura propia, entendida como patrón de comportamiento, cuya vigencia requiere su interiorización por parte de sus miembros a través de procesos de socialización (entrenamiento, inducción, capacitación, entre otros). Esta cultura está compuesta por valores y creencias, normas que generan recompensas o sanciones, “mitos y héroes”, compartidos colectivamente. Así las cosas, la referencia crítica al concepto de organización permite entender que su evolución no siempre se sucede con criterios de “racionalidad” en un sentido económico clásico del término, porque alude a unos patrones de acción cambiantes de acuerdo con el propósito del momento histórico y el espacio en el cual se encuentran, y que permean el manejo de recursos de diversa índole en su interior, que pueden conducir a contradicciones de aquí que sean impredecibles.

Siguiendo a Montaña (2013), este tipo de aproximación analítica es de frontera y se diferencia de una perspectiva funcional que aduce al paradigma de eficiencia económica y técnica para alcanzar organizaciones más competitivas, y de aquella visión que, si bien es analítica, se reduce a una orientación operativa centrada en estructuras y procesos. La aproximación crítica-social prioriza el

estudio de los efectos de la acción individual como colectiva, y se nutre de los postulados de la sociología de las organizaciones, “vertiente teórica que postula una visión que intenta destacar y particularizar aspectos centrales de dicha conformación, tales como la identidad, la cultura, la estrategia y el conflicto que no pueden ser directamente derivados de una visión general de las organizaciones” (Montaño, 2013: 24), entendiéndose como estandarizada. En su base epistemológica, los estudios críticos no representan un apartarse de la gestión convencional, sino un intento por comprender de manera más holística y modificar algunas de las relaciones sociales al interior de las organizaciones, representando un campo prolífico para entender realidades complejas.

Al tomarse en consideración que todos los procesos vitales se desarrollan en torno a las organizaciones, podemos entender la importancia que en estos tiempos ha alcanzado su estudio, pues “vivir en un mundo de organizaciones significa que los individuos están relacionados con éstas de muy diversas formas. También significa que los procesos sociales, culturales, económicos, políticos... que se desarrollan en las diversas sociedades mantienen estrecha relación con las organizaciones” (Alburquerque, 2002: p 15).

Como lo argumenta Montaño (2013), en esta aproximación teórica la cultura es una categoría clave, en la medida que afecta la toma de decisiones, y devela hechos interesantes de las organizaciones contemporáneas: lo multiinstitucional, es decir la coexistencia de distintas instituciones (formales y no) al interior de estas, y lo polisémico, que obliga a buscar los significados escondidos dentro de la acción colectiva, como diversas son las experiencias y formas de expresión. En palabras de Cruz Konfly (2013), en el pensamiento crítico aplicado a los estudios organizacionales, lo fundamental no es el diseño de una herramienta o un dispositivo de gestión, sino la búsqueda de “otra verdad” en términos explicativos, analíticos, éticos e incluso políticos en el marco de sociedades humanas más igualitarias, justas e incluyentes. Esto según Rojas (2013), quien siguiendo a Alonso (2007), reafirma la necesidad de una lectura distinta para lo organizacional, que priorice el análisis de las circunstancias particulares del contexto humano antes que el abordaje de variables previsibles para mejorar el desempeño corporativo, postura donde el fundamento son las personas:

“Los actores son producto de las circunstancias organizacionales pero, reflexivamente, producen también las circunstancias organizacionales, las estrategias se configuran y transforman en el juego organizacional mismo; no están prefiguradas por una condición antropológica postulada de antemano (el egoísmo, el cálculo, la dominación, etc.); sino desplegadas en un universo social y dentro de un conjunto de campos que circunscriben los horizontes posibles de acción (...) Son las circunstancias, desarrollos y procesos concretos los que cristalizan las lógicas de acción reales que nos abocan al conflicto o al consenso en las organizaciones (Alonso, 2007: 324, citado por Rojas, 2013: 200).

De esta claridad sobre el término organización se llega entonces a la tipología de organizaciones del conocimiento, para lo cual es importante considerar los aportes de Morin (1992), cuyo argumento está a favor de una reforma en el pensamiento organizacional hacia el análisis de bucles de realimentación entre los elementos constitutivos del sistema organizativo, yendo más allá, del espíritu fragmentario y reduccionista que domina en la literatura científica. Para Hidalgo y Castro (2002) por su parte, “el conocimiento es un recurso que poseen todas las organizaciones y que reúne un conjunto de requisitos que lo hacen especialmente interesante: se puede almacenar, utilizar, movilizar y desarrollar, es decir, gestionar de diferentes formas. Por tanto, constituye un activo estratégico que se conoce también por capital intelectual. Para gestionarlo de la forma más eficiente es necesario identificar las diferentes formas en que puede encontrarse en la organización: como capital humano, capital estructural o capital relacional (Edvinson, 1996)” (Hidalgo y Castro, 2002: 39).

Como lo expone Pérez-Montoro (2008), en el ámbito *humano* se incluye una diversidad de activos intangibles centrados en cada una de las personas que forman parte de la organización, entre ellas, la actitud, el talento, su agilidad intelectual, su capacidad de adaptación, su grado de motivación, sus habilidades, sus conocimientos explícitos, su capacidad de aprender y desaprender, el grado de satisfacción con la labor que desempeñan, el compromiso institucional que muestran, el nivel de liderazgo que poseen o su capacidad de trabajar en equipo. Bajo el capital *estructural* se incluyen aquellos activos que pueden ser atribuidos directamente a la organización, como son la arquitectura organizativa que la rige, la cultura presente en la misma, la propiedad intelectual, el conocimiento estructurado en documentos, informes, balances, etc., la filosofía del negocio o las tecnologías de información y comunicación; por último, en el capital *relacional* se pueden incluir los esfuerzos por

darle satisfacción a los actores interesados (internos y externos), la visibilidad de la organización, los vínculos y acuerdos estratégicos de cooperación interna y externa basados en la lealtad, confianza y motivación entre los individuos y grupos (Villalba, 2012).

Las premisas expuestas hasta aquí tienen su encuentro con una visión compleja de las organizaciones, en la medida que, como lo expresa Villalba (2012), las teorías administrativas y de gestión que se han fundamentado en conceptos y categorías genéricas, condenando a la teoría al reduccionismo, la especialización, la linealidad, la fragmentación y el equilibrio, desechando por tanto la pluralidad de los fenómenos; esto ha traído como consecuencia la denominación de la organización como una estructura estandarizada (en este caso la Universidad centrada en sus procesos funcionales de docencia, investigación y extensión social) que utiliza las mismas reglas para responder a situaciones diferentes. Es por ello que para el autor en mención, los rasgos característicos de los sistemas complejos son los siguientes: inestabilidad, existencia de múltiples y dinámicos equilibrios, incertidumbre y emergencia; aquellas hacen que la organización compleja no se deba entender como la articulación de sus diferentes estamentos de manera mecánica o previsible, sino en la óptica de las relaciones dinámicas entre las partes (y de estas con un todo más amplio), de aquí que afirma: “Las organizaciones no son sistemas cerrados, son sistemas complejos, sistemas abiertos, o sistemas en no-equilibrio, que van creando sentido en la medida en que no se anula ni se restringe la diversidad en todas sus manifestaciones” (Villalba, 2012: 19), de modo tal que “la organización también puede ser considerada como subsistema de un supra sistema mayor, que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente inter-dependientes” (Hernandez, Jiménez & Trocel, 2015, p. 84)

Se quiere dejar en claro siguiendo uniéndose a la tesis de Villalba (2012), las condiciones de complejidad presentes en las organizaciones del conocimiento como la Universidad, a saber:

“(…) 1) Que cualquier fenómeno forma parte de un sistema y, de acuerdo con su potencialidad, puede serlo por sí mismo; 2) La importancia de los problemas de relación, de estructuras y de interdependencia, más que los atributos constantes de los objetos (Bertalanffy, 1968; Buckley, 1968; Rappoport, 1985); 3) La aparición de propiedades emergentes no deducibles de los elementos del sistema; 4) La visión holística en el estudio de los sistemas como entidades, más que como conglomerados de partes (Ackoff, 1959); 5) En todo sistema existe la posibilidad en la que no todos los puntos de influencia tienen peso en el momento de una intervención para la producción de los cambios

en el sistema” (Villalba, 2012, 20).

Estas condiciones están sin duda presentes en el ámbito universitario, como quiera que la universidad de hoy debe aportar “los conocimientos que conlleven al beneficio de la sociedad y su bienestar social, [sin embargo] es necesario que sus sistemas estén acoplados, de manera que se interrelacionen de manera sistemática e interdisciplinaria, para que se materialice en cambios sociales a través de seres humanos” (Hernández, Jiménez y Trocel, 2015: 84).

Para entender entonces el alcance del discurso del bienestar en el marco de una organización compleja como es la universidad, en el siguiente numeral se presenta una concepción del bienestar más allá del análisis económico convencional.

1.2 Bienestar y Desarrollo a Escala Humana (DEH)

El concepto de Bienestar ha sido asumido desde varias dimensiones de las ciencias sociales y económicas, con una constante evolución relacionada espacio/temporalmente. Los aspectos considerados están muy relacionados con la obtención de bienes y servicios que podrían superar una condición de pobreza y/o carencia de bienes materiales en las poblaciones, sin considerar necesariamente que la satisfacción de necesidades individuales, en atención a la diversidad humana, depende en todo caso de la percepción y observación de cada individuo, discusión sobre la cual aparece transversalmente el concepto de calidad de vida abordado desde los años 80.

El rastreo al concepto de Bienestar conduce al análisis al denominado “Estado de Bienestar” en el siglo XX con los términos *Welfare* (bienestar) y *Well-being* (estar bien). “Se hace referencia a *welfare* como el sistema de asistencia social que da origen al “Estado benefactor”, que postula como elemento primordial la satisfacción de necesidades o el placer (utilitarismo) [mientras] el *well-being* hace referencia a aspectos como la capacidad, las oportunidades y las ventajas, y se aleja de la concepción utilitarista” (Murillo, 2008: p 20).

El presente trabajo focaliza su análisis a partir de un concepto de bienestar más subjetivo desde la observación afectivo emocional y cognitivo-racional, identificadas a partir de intereses y

expectativas en torno a la vida laboral. Sobre el tema, muchos autores han tratado de definir la felicidad o el bienestar. Según Diener y Diener (1995) estas concepciones se pueden agrupar en torno a tres grandes categorías. La primera describe el bienestar como la valoración del individuo de su propia vida en términos positivos. Esta agrupación es la relativa a la “satisfacción con la vida”. Una segunda categoría incide en la preponderancia de los sentimientos o afectos positivos sobre los negativos. Este punto de vista fue iniciado por Bradburn (1969) con el desarrollo de su Escala de Balance Afectivo. Para este autor la felicidad resulta del juicio global que la gente hace al comparar sus sentimientos positivos con los negativos. La definición de bienestar desde esta perspectiva está más cercana al uso cotidiano que se hace de este término. En este sentido, se entiende que una persona es más feliz cuando en su vida predomina la experiencia afectiva positiva sobre la negativa.”. (García, 2002)

Esta particular mirada nos lleva a realizar un análisis cualitativo del bienestar, alejándonos de los postulados neoclásicos del utilitarismo negativo en relación con los modelos matemáticos y la rigurosidad de la explicación de fenómenos socioeconómicos, como herramienta del utilitarismo en busca de un mejor beneficio y de la máxima utilidad.

En consecuencia, revisando la Teoría del Desarrollo a Escala Humana (DEH) de Manfred Max-Neef encontramos que el desarrollo en un sentido más integral del término, “se concentra y sustenta en la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado” (Max-Neef, Elizalde & Hopenhayn, 2010, p. 30). Esta se constituye así en una perspectiva teórica útil en tanto pretende “lograr la transformación de la persona-objeto en persona-sujeto del desarrollo... porque no hay protagonismo posible en sistemas gigantísticos organizados jerárquicamente desde arriba hacia abajo” (Max-Neef, Elizalde & Hopenhayn, 2010, p. 30).

El DEH, basado en la satisfacción de las necesidades humanas, centra sus postulados en los siguientes planteamientos: el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos; las necesidades son distintas a los satisfactores, y finalmente, la pobreza o las pobrezas, deben entenderse más allá de la ilusión monetaria.

El primer principio parte de los actores superando su condición de elemento de un sistema (el económico), haciendo hincapié en considerar los fundamentos de su existencia (sus necesidades y la forma como se satisfacen) en una perspectiva que trasciende las preferencias y restricciones presupuestarias, puesto que lo único que permite esta visión es llegar a la definición de bienestar desde categorías económicas (empleo, ingreso, consumo, producto per cápita, etc.).

En segundo término, se encuentra el hecho de diferenciar las necesidades humanas, por definición, múltiples e interdependientes, las cuales en este marco “deben entenderse como un sistema en que las mismas interrelacionan e interactúan. [Así las cosas] simultaneidades, complementariedades y compensaciones (trade-offs) son características de la dinámica del proceso de satisfacción de las necesidades... [pues éstas] pueden desagregarse conforme a múltiples criterios... [y en dicho contexto] se combinan dos criterios posibles de desagregación: según *categorías existenciales* y según *categorías axiológicas*” (Max-Neef, Elizalde & Hopenhayn, 2010, p. 41)¹ (Matriz 1). Las necesidades así entendidas son finitas, pocas, clasificables y que además pueden ser iguales en todos los contextos y períodos históricos, pero “lo que cambia a través del tiempo y las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades” (p.42), es decir los satisfactores como construcciones históricas y culturales de las sociedades, de aquí que pueda hablarse de la siguiente clasificación: satisfactores violadores o destructores; pseudo-satisfactores; satisfactores inhibidores; satisfactores singulares y satisfactores sinérgicos. No obstante, es claro también en este marco que “no existe correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades o, a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según el tiempo, lugar y circunstancia” (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1997: p. 30).

Los satisfactores destructores aniquilan la posibilidad de satisfacción en un plazo mediano de la necesidad, e imposibilitan la satisfacción de otras necesidades; los pseudo-satisfactores estimulan una falsa satisfacción de la necesidad; los inhibidores por la forma de satisfacer una necesidad, dificultan la satisfacción de otras; los singulares satisfacen únicamente una necesidad, mientras que los sinérgicos estimulan y contribuyen a la satisfacción de diversas necesidades. Estas primeras cuatro categorías de satisfactores son consideradas de alto grado exógeno a la sociedad civil por cuanto habitualmente son inducidos e impuestos, pero la última categoría, los satisfactores de

carácter *sinérgico*, emanan de la construcción de procesos liderados por y desde la comunidad, propósito final de la propuesta DEH, como quiera que reivindica el papel protagónico de la individualidad y el agenciamiento colectivo (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1997).

¹ En la primera se recogen aquellas relacionadas con el ser, tener, hacer y estar, mientras que en la segunda se agrupan las de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, ocio, participación, identidad, libertad y creación

Tabla 1. Matriz de necesidades y satisfactores en el marco del DEH

Necesidades según categorías axiológicas	Necesidades según categorías existenciales			
	1. Ser	2. Tener	3. Hacer	4. Estar
1. Subsistencia	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar	Entorno vital, entorno social
2. Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.	Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	Contorno vital, contorno social, morada
3. Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
4. Entendimiento	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar.	Ámbitos de interacción formativa, escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
5. Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	Derechos, responsabilidades, obligaciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa, partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias
6. Ocio	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	Juegos, espectáculos, fiestas, calma	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar.	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.
7. Creación	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.	Habilidades, destrezas, método, trabajo	Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	Ámbitos de producción y retroalimentación, talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios, de expresión, libertad temporal
8. Identidad	Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.	Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
9. Libertad	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia.	Igualdad de derechos	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	Plasticidad espacio-temporal.

Fuente: <http://www.decrecimiento.info/2007/09/las-necesidades-humanas-segn-max-neef.html>

El tercer postulado precisa una lectura de la pobreza superando un umbral monetario, para plantear que son múltiples las pobrezas, como variables las situaciones de insatisfacción de necesidades. En esa misma dirección, se establece además que las necesidades no sólo son carencias sino potencialidades humanas individuales y colectivas; que los satisfactores no son bienes económicos disponibles, sino todo aquello que contribuye a la realización de las necesidades en su integridad, y, por último, que los bienes económicos son objetos y artefactos que afectan la eficiencia de un satisfactor, pero no lo condicionan de manera radical. De aquí que sea muy concluyente la idea de Elizalde (2000), según la cual “para todas las necesidades existe un umbral pre-sistémico. La privación en cualquiera de ellas más allá de un cierto nivel conduce al desmoronamiento del sistema de necesidades y consecuentemente de la vida. La gente se muere no solamente de hambre, sino que se muere también por carencia de afecto o por carencia de identidad. De allí que sea necesario hablar de pobrezas y de riquezas” (Elizalde, 2000: p. 52).

Siguiendo a Max-Neef, un DEH “orientado en gran medida hacia la satisfacción de las necesidades humanas, exige un nuevo modo de interpretar la realidad. Nos obliga a ver y a evaluar el mundo de las personas y sus procesos de una manera distinta a la convencional” (p. 15). Desde esta posición teórica, un desarrollo enfocado en la satisfacción de las necesidades humanas, contribuiría notablemente a entender las nociones de bienestar de una parte de la comunidad universitaria como es el estamento administrativo en una organización compleja como la Universidad del Cauca, y según lo plantea Arias (2013) siguiendo a Carvajal (2011), lo interesante de este planteamiento es que nos lleva a una visión amplia de la llamada calidad de vida, teniendo en cuenta tanto las ‘necesidades existenciales’ (ser, tener, hacer, relaciones), como las ‘necesidades axiológicas’ (subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, creación, recreación, identidad y libertad), todo esto en un marco de complejidad sistémica, que según Alguacil (2008) citado por Arias (2013), “hace énfasis en la importancia de superar lo meramente cuantitativo para introducir también aspectos cualitativos, a fin de cambiar la visión del bienestar por una perspectiva completa... que comporte la calidad ambiental (habitacional...), el bienestar (trabajo, salud, educación), y la identidad cultural (tiempo libre, ocio, participación y redes sociales).

Estas ideas encuentran cierto relacionamiento con el concepto de “Calidad de vida” de Sen (1996) quien la define en términos de su limitación o imposibilidad de alcanzar un mínimo aceptable de realización vital por verse privado de las capacidades, posibilidades y derechos básicos para hacerlo. El desarrollo tiene que ocuparse más de mejorar la vida que llevamos y *las libertades* de que disfrutamos. La expansión de las libertades que tenemos, permite ser personas sociales más plenas, que ejercen su propia voluntad, interactúan con – e influyen en – el entorno en que se desenvuelven.

En este sentido Amartya Sen plantea la Calidad de Vida como el estado en que los individuos tienen la capacidad y la posibilidad de llevar una vida más digna en términos integrales, que tiene motivos para valorar las capacidades que ello comprende (Pérez, 2001), es decir, el conjunto de factores humanos que hacen que una persona esté mejor o peor, de aquí que el bienestar se tratará no solo de mejorar las dimensiones materiales, sino de hacerlo en ámbitos de la esperanza de vida, la cultura y la libertad de oportunidades (Montesino, 2013). Así, se concluye que una lectura del bienestar alternativa a lo económico implica una visión sistémica y plural, en el sentido que la cualificación de la sensación del existir con bienestar, la crean los individuos con sus múltiples determinaciones generadas por su historia, como el conjunto de sucesos que la constituyen y determinan de manera dinámica en el tiempo (Universidad Nacional de Colombia, 2010).

Si bien el trabajo realizado tiene sus raíces conceptuales en la Teoría del Desarrollo a Escala Humana propuesto por Max-Neff, es relevante recordar que la disciplina antropológica por más de cuarenta años ha realizado aportes importantes al estudio de temas relacionados con la cultura organizacional y la antropología de las organizaciones en los cuales, se hace necesaria referencia a la forma en la que los actores se relacionan entre sí y con su entorno de trabajo. De ahí, que Marcelo Arnold-Cathalifaud y Rodrigo Flores-Guerrero en su capítulo de libro *Aportes de la antropología sociocultural al estudio de la comprensión de las organizaciones* expresan que “el interés antropológico por el estudio de las organizaciones posee una larga tradición. Podemos rastrear sus orígenes en los trabajos realizados por Lloyd Warner (1898-1970), quizá el primer antropólogo que aplicó el paradigma antropológico de la cultura al estudio de las organizaciones formales norteamericanas” (Flores Guerrero, 2003). Más adelante, plantean que el efecto más directo de la mirada antropológica en el estudio de las organizaciones “consiste en aportar una visión renovada sobre los problemas culturales. Cuando se particularizan sus claves que para cada organización tienen sentido, se favorece la comprensión de fenómenos que podrían ser

incomprendidos o pasados por alto. Si bien es cierto, su enfoque no es el único medio de comprender las organizaciones, su mirar en perspectiva las rutinas y prácticas ayuda a situar y contextualizar mejor sus problemas y posibles oportunidades.

Enfatizando sobre las contribuciones de la antropología y algunas de sus ramas al estudio de las organizaciones, Juan Pablo Gonnet añade que “el concepto de cultura organizacional aparece como una dimensión clave de problematización en el campo de la antropología de las organizaciones” y que “una adecuada conceptualización antropológica de los ámbitos organizacionales debería poder dar cuenta de los usos y sentidos que dan los actores (incluidos los teóricos administrativos) a la semántica cultural” (Gonnet, 2012).

Otros autores como Barbor se unen a la temática a través de estudios sobre el concepto de cultura empresarial desde la perspectiva antropológica, señalando el alcance de estos “al intentar dar respuesta a los interrogantes ligados a la participación de los empleados, su compromiso y la implicancia en los resultados de las organizaciones”. (Babor, 2007).

Esos autores entre tantos han aplicado las técnicas de investigación en antropología a los estudios de las organizaciones para describir sus comportamientos individuales, formas de interactuar y de organizarse, patrones de comportamiento grupal, reglas y normas de convivencia entre otras para tratar de comprender las relaciones que subyacen entre quienes las conforman y cómo éstas contribuyen a la consolidación de las organizaciones e inciden en el clima laboral para el logro de los propósitos misionales. Por la relevancia de la disciplina antropológica en estos estudios, el presente ejercicio de investigación integra a su desarrollo métodos de esta ciencia socio humanística para facilitar el acercamiento a sus actores en busca de conocer percepciones y sentires.

1.3. Referentes metodológicos para el análisis del bienestar universitario

Entender y desarrollar colectivamente la categoría de bienestar, trae consigo el desafío de lograr un alcance participativo con visión de futuro, pero al mismo tiempo, una forma de investigar centrada en un campo mixto entre lo cuantitativo y cualitativo. De aquí que se haya decidido trabajar un enfoque de planeación estratégica, y combinarlo con los principios de la Investigación-Acción Participativa

propios de ciencias sociales como la Antropología y Sociología entre otras, las cuales en conjunto den legitimidad a los hallazgos al involucrar la diversidad epistémica existente en la comunidad universitaria. Las ideas de ambas aproximaciones se tratan de plasmar en los instrumentos concretos de recolección y procesamiento de la información, a partir del uso de métodos deductivos y de los análisis y conclusiones del ejercicio de co-contrucción del concepto de bienestar realizado desde la observación de los diferentes actores de la organización.

En cuanto al método deductivo podríamos decir que partiendo de la definición de método de investigación de Calduch (2012), este se refiere al conjunto de tareas, procedimientos y técnicas que deben emplearse, de una manera coordinada, para poder desarrollar en su totalidad el proceso de investigación, y por lo tanto, está directamente condicionado por el tipo de investigación que se realiza.

En esa dirección, de acuerdo con Abreu (2014, p.2), mientras el razonamiento inductivo comienza con la observación de casos específicos, el deductivo “comienza con las generalizaciones [la teoría], tratando de ver si estas generalizaciones se aplican a casos específicos. Muy a menudo, la investigación cualitativa sigue un proceso inductivo. En la mayoría de los casos, sin embargo, la teoría desarrollada a partir de la investigación cualitativa es la teoría no probada”.

Esto significa que las investigaciones deductivas se fundamentan en un cuerpo de conocimiento generalmente aceptado, o el conjunto de diferentes perspectivas teóricas, para llegar a la aplicación de estas premisas a casos concretos observables. Siguiendo a Spanjaard & Freeman (2006), este autor explica cómo las investigaciones de corte deductivo se usan generalmente aproximaciones cualitativas (grupos de discusión por ejemplo) mientras que en algunos casos utilizan una variedad de métodos más diversos (video, entrevistas de profundidad, diario de auto-realización), como los utilizados en la presente investigación.

1.3.1. Planeación estratégica

Entendiendo el contexto organizacional y las dinámicas complejas que se derivan de las diferentes observaciones y sentires de los actores que la componen, en relación a sus necesidades y satisfactores, se hace necesario que la organización centre sus esfuerzos en la construcción de una

ruta estratégica que oriente las acciones presentes para el logro futuro de su estado ideal, este proceso comprende “el investigar y analizar las condiciones actuales y proyectar las futuras para poder trazar un plan de acción que la organización puede seguir, teniendo en cuenta toda la información proveniente del ambiente, tanto interno como externo. La planeación estratégica generalmente es una planeación a largo plazo que involucra a toda la organización y busca ubicarla en una posición exitosa dentro del entorno en que se desempeña” (Murillo, 2008: p 20).

Centrarse en la planeación estratégica de una organización compleja (propuesta de gestión para el bienestar de los funcionarios administrativos de Unicauca), permite la participación de todos los involucrados, contemplar situaciones externas y evitar redundancias en la duplicidad de esfuerzos y recursos, es así como se concibe este ejercicio desde un enfoque descriptivo (el de la escuela cultural), el cual “considera aspectos específicos de su elaboración, interesándose menos en la formulación de un comportamiento ideal y profundizando en los procesos reales de formulación de la estrategia, involucrando como factor clave los actores interesados. La escuela cultural, considera la elaboración de la estrategia como proceso colectivo y de cooperación, enraizado en la cultura de la organización” (Murillo, 2008: p 20).

Los componentes y elementos clave de la planeación estratégica como instrumento para la gestión de resultados son: 1. Los *estrategas* (actores institucionales vinculados al ejercicio de la planificación, para este caso la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar entre otros); 2. *Direccionamiento estratégico* (normas y herramientas que rigen y orientan el comportamiento institucional; para el presente estudio todas las políticas institucionales aprobadas para el abordaje del bienestar en la Universidad); 3. *Diagnóstico estratégico – análisis de entornos* (punto de partida y balance presente del estado de la organización, define el problema o debilidad, que en el marco de la investigación corresponde a la debilidad de las políticas institucionales en torno al tema bienestar); 4. *Opciones estratégicas* (precisa con qué se cuenta para la superación y avance de la estrategia, se priorizan las mejores opciones estratégicas para el logro de los objetivos y resultados; esta fase se relaciona con el ejercicio de priorización y definición de variables alrededor del bienestar y el planteamiento de algunas acciones claves en la materia); 5. *Formulación de acciones estratégicas* (traducida en la consolidación de las acciones, tiempos y recursos para materializar la estrategia; aquí se consideran los resultados, líneas y acciones planteadas de manera colectiva en el taller, así como las voces de los funcionarios); 6. *El seguimiento a la estrategia* (se debe definir un

sistema de seguimiento y control a la gestión y ejecución de misma, entre ellos pueden considerarse los indicadores cuantitativos y/o cualitativos; que para efectos de esta investigación, no se tendrá en cuenta). En últimas, corresponde a las organizaciones la institucionalización de directrices, la formulación de planes, programas y acciones estratégicas, las cuales deben definirse con la participación de todos sus actores.

Cabe señalar que la planeación estratégica es rigurosa y debe desarrollar unas fases importantes en el diseño de acciones estratégicas. Sin embargo, para en el investigación se presenta una propuesta más flexible que se aproxima vislumbrar algunas recomendaciones de acciones estratégicas en pro de la definición y puesta en marcha del concepto de bienestar, por ello no se desarrolla en estricto los pasos 5 y 6 al no proponer un cronograma de trabajo y presupuesto y por ende, una evaluación o seguimiento a la propuesta.

1.3.2. Investigación - Acción Participativa (IAP)

Como propuesta de investigación en el marco de las ciencias sociales, se hace necesario entender el contexto de los actores, para llegar a su percepción sobre la cultura y el bienestar, es por ello que se acudirá al enfoque metodológico de Investigación - Acción Participativa (IAP) como referente teórico de los aprendizajes que se pueden obtener en el marco de la interacción acción participante, obteniendo respuestas a las situaciones de tensión y conflicto en los colectivos sociales, lo cual trae consigo conocer las voces de la organización, que se suman en la construcción de una propuesta de gestión.

La IAP en su esencia propone:

“... una cercanía cultural con lo propio que permite superar el léxico académico limitante; busca ganar el equilibrio con formas combinadas de análisis cualitativo y de investigación colectiva e individual, y se propone combinar y acumular selectivamente el conocimiento que proviene tanto de la aplicación de la razón instrumental cartesiana como de la racionalidad cotidiana y del corazón y experiencias de las gentes comunes, para colocar ese conocimiento sentipensante al servicio de los intereses de las clases y grupos mayoritarios explotados, especialmente los del campo que están más atrasados” (Fals Borda, 1987: p. 5; citado por Imen, Frisch & Stoppan, 2010: p. 4).

Esta perspectiva tiene unos principios fundamentales de fondo, como son: 1. Búsqueda de una

ciencia/conocimiento interdisciplinario centrado en realidades, contextos y problemas propios; 2. Construcción de una ciencia/conocimiento útil y al servicio de las comunidades, buscando liberarlos de situaciones de explotación, opresión y sumisión; 3. Construcción de técnicas que faciliten la búsqueda del conocimiento, en forma colectiva, la recuperación crítica de la historia y la cultura de pueblos originarios y otros grupos, y la devolución sistemática y fácil de entender para la gente del común, del conocimiento así adquirido; 4. Búsqueda mutuamente respetuosa de la suma de saberes entre el conocimiento académico formal y la sabiduría informal y/o experiencia popular; 5. Transformación de la personalidad/cultura del investigador participante para enfatizar su vivencia personal y compromiso moral e ideológico con las luchas por el cambio radical de las sociedades (Herrera Farfán & López Guzmán, 2012).

1.3.3. Instrumentos metodológicos planteados

a) Encuesta y entrevistas a profundidad

El primer paso en el reconocimiento de los actores institucionales, sujetos de esta investigación, consiste en la aplicación de una encuesta, que permite reunir finalmente información en los siguientes frentes:

- I. Información personal: recoge datos personales y familiares, así como el grado de escolaridad de los encuestados.
- II. Aspectos laborales: en siete preguntas abiertas, pretende conocer aspectos relacionados con el desempeño laboral, sentido de pertenencia e identidad.
- III. Capacitación: define intereses de formación ya sea a nivel personal o de competencias laborales.
- IV. Actividades complementarias: pretende conocer la percepción que sobre el tema de bienestar tienen los encuestados, a partir de la propuesta de diferentes actividades encaminadas a incentivar la construcción de este concepto.

La muestra sobre la cual se aplica este cuestionario es intencionada, y a partir del marco muestral (listado) provisto por la división de Talento Humano de la Universidad del Cauca. Sobre la base del

grupo de personas seleccionadas para encuestar, se realizan entrevistas a profundidad a diferentes funcionarios atendiendo a sus diferentes perfiles profesionales y experiencia dentro de la organización.

b) Taller: análisis multicriterio colectivo

Para un segundo momento de la investigación aplicada con el personal administrativo de la Universidad del Cauca, se utilizó la metodología de evaluación multicriterio social¹, ejercicio que facilitó la toma de decisiones participativamente sobre los elementos característicos del bienestar, definiendo un escenario futuro, por medio de un diálogo entre los actores participantes sobre el objeto de gestión, ejercicio inminentemente conflictivo en una primera instancia (delimitación del problema y su escala), y en una etapa posterior, consensuado a través de una construcción social de criterios, alternativas y evaluaciones para finalmente someterlos a la resultante matriz de evaluación y al ranking de las alternativas más aceptadas (Edgar, 2008).

El propósito final de este espacio fue reunir los aportes de los asistentes para la construcción de una estrategia que viabilice la ejecución de acciones encaminadas a fortalecer las condiciones de bienestar del personal administrativo de la Universidad del Cauca, condiciones que en todo caso, no deberán generar la expectativa de una mejora salarial.

En la siguiente tabla se puede apreciar el desarrollo metodológico del taller realizado.

¹ “La emergente maduración de la Evaluación Multicriterio Social EMCS, como una propuesta seria y capaz de desafiar y superar al método de valoración económica; la cual queda últimamente fundamentada en el individualismo metodológico de la economía de bienestar de sesgo autista, al economizar (monetizar) la relación compleja entre la naturaleza y la sociedad con base en un enfoque monocriterio (Norton & Noonan 2007). De hecho, el análisis de múltiples criterios que la economía adecuadamente el reto de ayudar a la toma de decisiones, con un fundamento multicriterial, cuando ésta se ubica dentro de un entorno de complejidad reflexiva y conflictividad social. El enfoque más reciente de EMCS retomó dicho reto y lo replanteó para una decisión inminentemente colectiva sobre una acción de gestión (alternativa) socio-ambiental cuya caracterización y evaluación debe considerar: 1. La presencia de puntos de vista no sujetos a un único criterio de evaluación (la llamada situación de decisión multicriterial); 2. La existencia de valores irreducibles a una única medición monetaria (la llamada inconmensurabilidad técnica); 3. La emergencia de intereses conflictivos no reconciliables basados en un sólo parámetro de legitimación (la llamada inconmensurabilidad social); 4. La referencia a alternativas de acción (escenarios) difícilmente o solo parcialmente comparables con respecto a un único parámetro de desempeño (la llamada comparabilidad débil)” (Weigand, 2008)

Tabla 2. Proceso metodológico del taller multicriterio social

Objetivo: obtener desde los participantes, una aproximación a los conceptos de variables y la priorización de acciones que fortalezcan la política de bienestar de la Universidad del Cauca

Que se espera obtener como resultado con los participantes:

- Dar a conocer los resultados obtenidos de las encuestas realizadas
- Acercarse a una definición conceptual de las variables que según las encuestas son de mayor tendencia y frecuencia
- Reconocer desde la percepción y acuerdos de los participantes, en qué lugar de la matriz de DEH consideran se deben ubicar las variables priorizadas.
- Priorizar con los participantes las variables de acuerdo con los siguientes criterios: mayor recurrencia, urgencia e impacto y definen estrategias.

Actividad	Desarrollo	Tiempo estimado																	
1. Presentación e Introducción al taller	<p>Las orientadoras dieron inicio al taller el considerando los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presentación de participantes ● Generalidades del trabajo de grado: título y objetivos. ● Introducción al taller: objetivo y agenda del taller. 	25 minutos																	
2. Socialización de resultados de la encuesta	<p>A través de una matriz y gráficos se presentan los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de encuesta y/o preguntas ● Número total de encuestas/ funcionarios/Departamentos Administrativos en relación con las respuestas y la estandarización de variables / número de personas que contestaron la misma variable. 																		
3. Conceptualización de Variables	<p>Las orientadoras del taller prepararon carteleras con cada una de las variables y facilitaron material a los participantes para que a través de la conformación de 5 grupos se aproximaran a la conceptualización de las variables. Estos grupos se conformaron de la siguiente manera:</p> <table border="1" data-bbox="636 1173 1138 1652"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estabilidad</td> <td rowspan="2">1</td> </tr> <tr> <td>Estimulo</td> </tr> <tr> <td>Formación Continua</td> <td rowspan="2">2</td> </tr> <tr> <td>Compañerismo y Comunicación asertiva</td> </tr> <tr> <td>Beneficios Familiares</td> <td rowspan="2">3</td> </tr> <tr> <td>Realización Profesional</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td rowspan="2">4</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción</td> </tr> <tr> <td>Sobre Carga Laboral</td> <td rowspan="2">5</td> </tr> <tr> <td>Desigualdad</td> </tr> </tbody> </table> <p>Posterior al ejercicio cada grupo dispuso de 10 minutos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Socializar el concepto y llegar a consensos ● Aclarar preguntas y retroalimentar ● Hacer ajustes para la entrega final 	Variable	Grupo	Estabilidad	1	Estimulo	Formación Continua	2	Compañerismo y Comunicación asertiva	Beneficios Familiares	3	Realización Profesional	Relaciones Interpersonales	4	Satisfacción	Sobre Carga Laboral	5	Desigualdad	60 minutos
Variable	Grupo																		
Estabilidad	1																		
Estimulo																			
Formación Continua	2																		
Compañerismo y Comunicación asertiva																			
Beneficios Familiares	3																		
Realización Profesional																			
Relaciones Interpersonales	4																		
Satisfacción																			
Sobre Carga Laboral	5																		
Desigualdad																			

<p>4. Ubicación de Variables/Según matriz de Desarrollo a Escala Humana</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las orientadoras a través de una presentación socializaron los conceptos de DEH y como se pueden precisar políticas y acciones a partir de la identificación de necesidades y satisfactores. 2. Interpretación de la Matriz de DEH a través de ejemplos prácticos la relación a los tipos de necesidades y satisfactores. 3. Se diligenció una matriz sobre la cual con tarjetas de colores se identificaron cada una de las variables. Los asistentes las ubicaron según consenso sobre el cruce de una necesidad axiológica/ existenciales, teniendo en cuenta el referente de satisfactores. <p style="text-align: center;">El grupo puede agregar satisfactores que probablemente se cruzaran con las estrategias del siguiente ejercicio.</p>	<p>60 minutos</p>
<p>5. Priorización de variables y definición de estrategias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En una cartelera que reúne las variables/necesidad y su ubicación según el porcentaje los asistentes realizaron la priorización de las mismas considerando como criterios para ello el mayor número de recurrencia, urgencia e impacto. 2. Seguidamente, a través de una cartelera definieron estrategias. 4. El grupo socializó los resultados 	<p>60 minutos</p>

Fuente: elaboración propia, noviembre de 2017

Esta apuesta metodológica permite hacer de la construcción de una estrategia para la gestión del Bienestar para el personal administrativo de la Universidad del Cauca, un proyecto colectivo que debe empoderar a los actores – sujetos de la organización en su diversidad y tomando en cuenta la complejidad de relaciones al interior de la misma. El capítulo seguido aborda a la Universidad como un compuesto sistémico, dentro del cual se halla el Sistema de Cultura y Bienestar, y en última instancia llega a nivel de los individuos para caracterizar de una forma mixta el estamento administrativo.

CAPÍTULO 2. UN ABORDAJE DEL BIENESTAR EN LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA EN UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA

Este capítulo se da a la tarea de mostrar un panorama del bienestar a partir de dos características:

1. El enfoque sistémico, desde el cual la Universidad está compuesta por definición de sistemas, uno de los cuales corresponde a la Cultura y el Bienestar, y que reglado como se encuentra en la actualidad tiene varios desafíos entre ellos obedecer a una construcción colectiva con el personal administrativo; 2. El reconocimiento de las características de los actores – sujetos a quienes se dirigen las acciones de gestión del bienestar.

2.1. Descripción general del Sistema Universitario

Como toda organización, la Universidad del Cauca cuenta con una misión y visión que, como pilares de la misma, definen su compromiso con la construcción de una mejor sociedad, tal y como se presenta a renglón seguido:

Misión:

“La Universidad del Cauca es una institución de educación superior pública, autónoma, del orden nacional, creada en los orígenes de la República de Colombia. La Universidad del Cauca, fundada en su tradición y legado histórico, es un proyecto cultural que tiene un compromiso vital y permanente con el desarrollo social, mediante la educación crítica, responsable y creativa. La Universidad forma personas con integridad ética, pertinencia e idoneidad profesional, demócratas comprometidos con el bienestar de la sociedad en armonía con el entorno. La Universidad del Cauca genera y socializa la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura en la docencia, la investigación y la proyección social” (Universidad del Cauca, 1998)

Visión:

“La Universidad del Cauca, fiel a su lema *"Posteris Lymen Moritvrvs Edat"* (Quién ha de morir deje su luz a la posteridad), tiene un compromiso histórico, vital y permanente con la construcción de una sociedad equitativa y justa en la formación de un ser humano integral, ético y solidario.” (Universidad del Cauca, 1998).

De otra parte, y como se mencionó en las páginas anteriores, la Universidad del Cauca rige su administración y funcionamiento según los lineamientos establecidos en el Acuerdo 105 de 1993, mediante el cual se expidió su Estatuto General. En este documento compuesto por 90 artículos clasificados según su naturaleza en 10 capítulos, se definen aspectos determinantes para su funcionamiento y el logro de su misión. A continuación, se listan los capítulos referidos:

Capítulo I. Naturaleza, misión, principios, objetivos y autonomía Capítulo

II. Del patrimonio y fuentes de financiación

Capítulo III. De los órganos de gobierno

Capítulo IV. De los vicerrectores, del Consejo de Facultad, de los decanos y del Secretario General

Capítulo V. De la organización interna y estructura

Capítulo VI. Régimen de Contratación de la Administración Pública y control fiscal de la junta de licitaciones y contratos

Capítulo VII. Régimen Jurídico de los actos administrativos y académicos Capítulo

VIII. Del régimen Administrativo

Capitulo IX. Del personal docente y administrativo Capítulo

X. Disposiciones varias

La Universidad del Cauca como ente universitario autónomo del orden nacional vinculado al Ministerio de Educación, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente, fue creada en 1827 mediante decreto dictado por el presidente de la República Francisco de Paula Santander, se instaló el 11 de noviembre de 1827 y su nacionalización fue ratificada mediante la Ley 65 de 1964 (Universidad del Cauca, 1998). Para el cumplimiento de sus propósitos misionales, la Universidad del Cauca mediante Acuerdo 105 de 1993, estableció el Estatuto General de la institución por medio del cual direcciona su administración y funcionamiento, normativa que ha sido objeto de constantes modificaciones con el fin de atender los cambios y las diferentes dinámicas tanto institucionales como del entorno.

En este sentido, la estructura administrativa de la Universidad del Cauca en los últimos años ha experimentado importantes cambios a partir de la implementación de diferentes sistemas que buscan a través de la articulación de la gestión administrativa con la academia, facilitar el logro de sus

objetivos institucionales. Para ello a la fecha, el Consejo Superior de la Universidad del Cauca ha creado dos de los cuatro sistemas que direccionarán el quehacer universitario: Sistema de Investigaciones (Acuerdo 015 de 2015) y Sistema de Cultura Bienestar (Acuerdo 030 de 2015), mientras con el cambio de administración a inicios del año 2017, los sistemas restantes, el Académico y Administrativo, se encuentran en espera de revisión y puesta en marcha.

Gráfico 1. La Universidad del Cauca como sistema de sistemas



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la Universidad del Cauca, el Rector en la vigencia 2012 – 2017, en ejercicio de sus funciones legales y estatutarias, decretó mediante Resolución R-402 del 5 de junio de 2012 la adopción del Modelo de Gestión por Procesos, cuya base es el Mapa de Procesos Institucional, actualizado por la nueva administración (2017 – 2022) mediante Resolución R-104 del 8 de febrero de 2018, y constituido por cuatro procesos: del orden *estratégico* que ejecutan la planeación, seguimiento y control de todos los procesos de la universidad; *misionales*, responsables de la formación del talento humano; *de apoyo*, encargados de proveer los recursos a todos los procesos con el fin que cumplan con la misión institucional; *de evaluación*, que permiten evaluar de forma permanente la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los procesos.

Gráfico 2. Mapa de procesos Universidad del Cauca



Fuente: Oficina Gestión de la calidad y Acreditación Institucional, Universidad del Cauca (2018)

La gestión por procesos se constituye en uno de los principios de la gestión de la calidad, cuyo objetivo es lograr a través de la eficiencia, eficacia y efectividad dar respuestas a las necesidades de la comunidad en general y específicamente a la estudiantil, actores principales y razón de ser de la institución.

Así, uno de los principales objetivos de calidad de la Universidad del Cauca está relacionado con el aseguramiento de los programas ofrecidos en consonancia con la normatividad vigente (Resolución R-685 de 2015, Política y Objetivos de Calidad de la Universidad del Cauca), lo que necesariamente nos lleva a desarrollar procesos de autoevaluación permanente y en consecuencia a formular planes de mejoramiento en busca de mantener la calidad de estos.

Todas estas actividades están ampliamente documentadas en el programa Lvmen, plataforma que sirve como herramienta de apoyo para la gestión por procesos en la organización, y al mismo tiempo, en tanto un espacio para la gestión colectiva de todos sus integrantes. En este escenario es

decisiva la contribución y aportes del estamento administrativo en quienes, en su mayoría, se soporta la gestión administrativa. De su conocimiento, disposición y compromiso, depende en gran medida el éxito del modelo de gestión adoptado por la Universidad del Cauca. Por ello, es importante propiciar los espacios y condiciones que favorezcan su bienestar y desarrollo personal con miras a alcanzar el desarrollo institucional.

Ahora bien, entre las normativas que dan línea a la planeación y gestión estratégica se consideran de relevancia dos: Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo.

El primero es aprobado en el 22 de diciembre de 1998 el Consejo Superior de la Universidad del Cauca mediante Acuerdo No. 096, y se define como “la herramienta que permite a la Universidad del Cauca expresar sus grandes propósitos y finalidades. (...) Su construcción gira alrededor de ejes fundamentales tales como la búsqueda del conocimiento, el ejercicio de la democracia, la autonomía, la recuperación y la valoración de la propia identidad, reconociendo al mismo tiempo la interculturalidad, la flexibilidad y apertura en los procesos como metodología de trabajo y aprendizaje” (Consejo Superior, Acuerdo No. 096, 1998).

Este documento se encuentra clasificado en tres partes; la primera define su marco legal, su contexto, metodología y aspectos generales; la segunda, el marco filosófico, recoge aspectos diferenciales de la Universidad como lo son su visión, misión, objetivos generales, principios y propósitos; en la última, el Marco Operativo, se presentan objetivos específicos, estrategias y la estructura organizacional. Todo lo anterior “se establece como línea de base para el funcionamiento de la Universidad y el desarrollo de su quehacer, en busca de la promoción y redimensionamiento de nuevos escenarios de futuro de la sociedad” (p. 10).

Por su parte, el Plan de Desarrollo “Universidad del Cauca: Calidad Académica con Compromiso regional y nacional 2013 – 2017”, contiene seis ejes estratégicos a través de los cuales dará cumplimiento a los objetivos plasmados en el mismo, a saber: 1. Modernización Administrativa; 2. Renovación Curricular; 3. Fortalecimiento del Sistema de Investigaciones; 4. Replanteamiento del Sistema de Cultura y Bienestar; 5. Compromiso regional; y 6. Fortalecimiento de la internacionalización. Para efectos de esta investigación, se hace indispensable el conocimiento del alcance de los ejes referidos, y en particular el cuarto, razón por la cual en el numeral siguiente se aborda la Política universitaria de Cultura y Bienestar en su generalidad.

2.2. El Sistema de Cultura y Bienestar

A pesar de que hay un importante ejercicio normativo que define y orienta los procesos de promoción del bienestar en la Universidad del Cauca, esta aproximación al concepto no ha sido construida desde la concertación colectiva de los participantes y/o de ejercicios de reflexión que precisen el sentir de sus colaboradores. Sin embargo, no debe olvidarse la visión institucional sobre esta categoría, a saber: “Entiéndase por Bienestar Universitario el conjunto de procesos y actividades, encauzados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo psico-afectivo, espiritual y social del empleado, su nivel de vida y el de su familia, lo cual le permitirá elevar los niveles de satisfacción, eficacia e identificación del universitario con la institución” (Universidad del Cauca, 2006).

En el marco del Plan de Desarrollo Institucional, en específico el cuarto eje estratégico Replanteamiento del Sistema de Cultura y Bienestar y en relación con el proceso de Gestión de la Cultura y el Bienestar, se define el Acuerdo Superior 030 del 4 de mayo de 2015, por el cual se establece el Sistema de Cultura y Bienestar “a partir de las transformaciones sociales, académicas y culturales en la vida universitaria y en las dinámicas de la comunidad en general, y considera necesario actualizar las políticas y normas que enmarcan las acciones del Sistema de Cultura y Bienestar de la Universidad del Cauca” (Consejo Superior, 2015).

Así que en una apuesta por proponer una estrategia de gestión para el bienestar de la comunidad administrativa de la Universidad del Cauca, es pertinente hacer una revisión acerca de cómo el Sistema de Cultura y Bienestar aborda elementos claves para dicho ejercicio de construcción, partiendo del planteamiento de objetivos relacionados con la búsqueda del desarrollo de las potencialidades humanas de los diferentes actores institucionales y del reconocimiento del sujeto universitario constituido por una vida cultural, un entorno social, ambiental y en constante relación con los otros en entornos de conflictividad. Para ello se precisa hacer un breve recorrido por la normativa con el fin de conocer sus alcances temas de bienestar para la comunidad en estudio.

Constituido por cuatro capítulos, el Acuerdo 030 de 2015 presenta en su primera parte los conceptos, principios y objetivos del sistema; seguidos por la estructura y las responsabilidades descritos en el capítulo II; las relaciones entre el sistema y la estructura organizacional definidas en

el tercer capítulo, finalizando con las regulaciones para las buenas prácticas para la gestión del este sistema. Según este acuerdo el Bienestar en la Universidad del Cauca “concibe al universitario(a) como sujeto esencial en su formación integral en el desarrollo humano, social, cultural, del buen vivir, del autocuidado de la vida, tanto individual como colectiva; que facilite el reconocimiento, el respeto y la convivencia entre los miembros de la comunidad universitaria, el entorno ambiental, de la región y del país”.

Se resalta en su primer capítulo, la definición de principios del sistema de Cultura y Bienestar como “La equidad, la transparencia, la igualdad, la libertad, la heterogeneidad, la solidaridad, la creatividad, el goce, el disfrute, la felicidad y el respeto para mejoramiento de la calidad de vida y de identidad de los universitarios(as), afianzados en la misión y principios institucionales” así como la puesta en escena de objetivos relacionados con propiciar “espacios para el desarrollo de las potencialidades humanas, académicas y laborales de los universitarios para su bienestar (...); la promoción de acciones que contribuyan al desarrollo de prácticas de autocuidado de la vida, seguridad, salud en el trabajo y el buen vivir entre los miembros de la comunidad universitaria y el cuidado ambiental; y el desarrollo de la actividad física, deportiva y recreativa que involucre al universitario(a) en propósitos de vida saludable”.

El segundo capítulo presenta los componentes estructurales del sistema constituido por el Consejo de Cultura y Bienestar, la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar, los Comités de Facultad para la promoción de la cultura y bienestar, y los Comités Ad-hoc de asesoría y consulta. En sus artículos 4 al 11 describe la integración de cada uno de estos componentes y las responsabilidades a su cargo. Así, por ejemplo, el Consejo de Cultura y Bienestar tiene a su cargo entre otras tareas, la formulación y seguimiento de políticas, estrategias, criterios, planes, programas y proyectos para la gestión de la cultura y el bienestar, las cuales deberán ser avaladas por instancias superiores.

Integrada por las Divisiones de Gestión de la Cultura y Bienestar, Gestión de la Recreación y el Deporte y Gestión de Salud Integral y Desarrollo Humano, la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar es liderada por un Vicerrector que tiene como responsabilidad principal la coordinación y ejecución del Sistema, siendo la responsable de la “promover y coordinar la ejecución de las estrategias y el cumplimiento de las políticas y objetivos del Sistema de Cultura y Bienestar”.

La División de Gestión de la Cultura en su lugar, propicia la participación en la vida cultural de los universitarios a través de la ejecución de planes, programas y proyectos que desarrollen expresiones sensibles y actitudinales, para asegurar el desarrollo de su potencial creativo y social; estimula en la Comunidad Universitaria la apropiación del patrimonio cultural universitario tangible e intangible; coordina e implementa políticas de conservación, prevención y restauración del patrimonio cultural universitario y en general, promueve y acompaña la ejecución de proyectos relacionados con la gestión de la cultura.

La División de Gestión de la Recreación y el Deporte apoya la formulación seguimiento y gestión de las acciones encaminadas a fortalecer la actividad física como factor promotor de salud entre toda la comunidad universitaria. Incentiva a partir de programas, el uso buen uso del tiempo libre a partir del desarrollo de actividades recreativas y lidera la participación de seleccionados representativos de los tres estamentos universitarios en diferentes escenarios a nivel local, nacional e internacional.

Son responsabilidades de la División de Gestión de la Salud Integral y el Desarrollo Humano promover y coordinar la participación de los tres estamentos en programas de salud preventiva y asistencial por ella formulados; “contribuir a mejorar las condiciones de salud de todos los estudiantes universitarios, mediante acciones individuales y colectivas en atención, formación y promoción de la salud en primer nivel de complejidad, en la prevención y servicios de asistencia de la enfermedad, de conformidad con la legislación vigente” y en general fomentar el desarrollo de programas que susciten cambios en los hábitos buscando generar una cultura de autocuidado.

Los Comités de Facultad para la Promoción de la Cultura y el Bienestar son los encargados de la articulación de los programas formulados por el sistema con las facultades. Cuentan entre sus principales responsabilidades la propuesta de acciones internas para el fortalecimiento de los temas de bienestar en cada unidad académica, así como la consecución de recursos para el logro de las mismas.

Finalmente, como parte de este capítulo se tienen los Comités Ad-hoc de Asesoría y Consulta concebidos como “entes temporales del Sistema de Cultura y Bienestar, que actúan como instancias de asesoría y consulta” encargados del análisis y recomendaciones a programas o proyectos de cultura y bienestar, así como de tratar asuntos particulares relacionados con los temas de bienestar.

Seguidamente encontramos el Capítulo III que ilustra como el Sistema de Cultura y Bienestar de la Universidad del Cauca se interrelaciona con otros sistemas institucionales como lo son el de Investigaciones creado mediante Acuerdo 015 de 2015; el Académico actualmente en revisión para aprobación y el Administrativo que se encuentra en construcción.

El Acuerdo referenciado finaliza con las buenas prácticas para la gestión del Sistema de Cultura y Bienestar y ubicando los “procesos culturales como fundamento del proyecto educativo institucional y como sustento y transversalidad de la docencia, la investigación y la extensión en un contexto de construcción del sentido de lo público y de una ciudadanía que contribuya a la consolidación del proyecto de Nación” e indicando que el mismo se enmarcara en los lineamientos del Código de Ética y Buen Gobierno de la Universidad del Cauca, “sobre la base de principios de transparencia, equidad, igualdad, participación y los mandatos constitucionales y legales del ordenamiento jurídico nacional e internacional”.

Visto de esta manera, el Sistema de Cultura y Bienestar de la Universidad del Cauca debiera concebirse como un eje promotor de bienestar, calidad de vida, sentido de identidad y pertinencia para toda la comunidad universitaria, particularmente para la administrativa sujeto de estudio de la presente propuesta, con miras a propiciarle condiciones favorables para su desarrollo personal. Ello en razón a que la gestión universitaria se soporta en los aportes y compromiso con el que esta comunidad asume sus roles. Sus labores asistenciales y de apoyo en la mayoría de los casos facilitan el logro de los procesos misionales con calidad y excelencia. Su compromiso y pertenencia con la institución han generado lasos fuertes que los definen como actores principales que coadyuvan en la construcción de universidad gracias a sus conocimientos en diferentes áreas de la administración.

Empero, la formulación de políticas de bienestar no contó con una participación representativa y activa de este grupo lo cual hace necesario repensar estrategias que logren la articulación de su proyecto de vida personal con el institucional; de esta manera este segmento se sentiría identificado en el desempeño de sus roles, sería propositivo y su gestión asertiva contribuiría a la mejora de los procesos institucionales. Por ello, es atinente prestar atención a las percepciones que frente al bienestar aportan los funcionarios administrativos de la Universidad del Cauca, ya que una mejora en estas condiciones redundará en su accionar universitario.

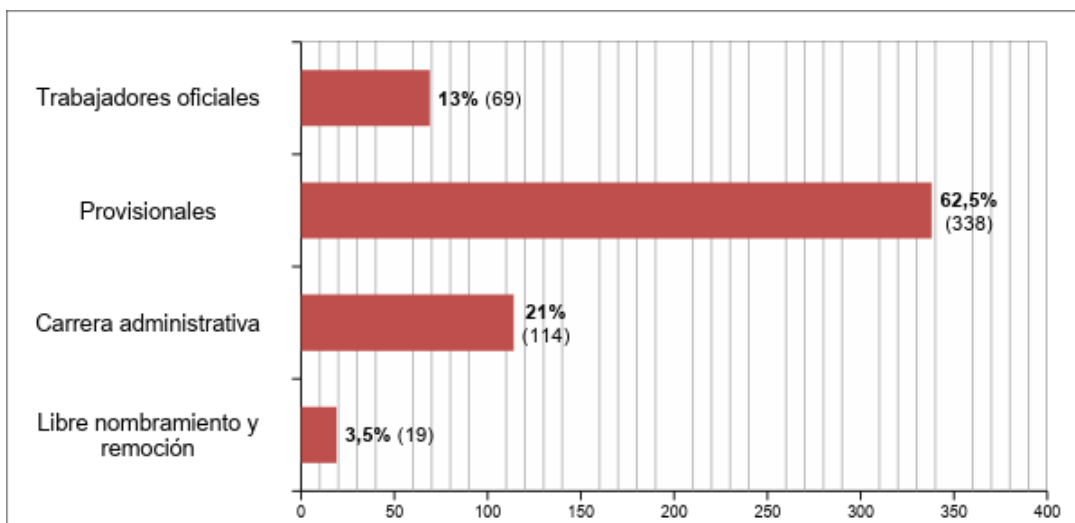
En conexión con lo anterior, se hace casi urgente lograr un acercamiento a los funcionarios administrativos de la Universidad, a partir de un ejercicio descriptivo que define las características tales como cargo, tipo vinculación, género, estado civil, formación académica, y sus interrelaciones, de modo tal que estos sirvan de referente para indagar en un ámbito más cualitativo sobre sus nociones de bienestar en el contexto universitario.

2.3. Reconocimiento de los actores – sujetos del bienestar

Al momento de escritura de este documento, la Universidad contaba con 540 funcionarios administrativos, de los cuales el 13% correspondía a trabajadores oficiales (69) y el restante a empleados públicos. De ese total 279, el 51,7% son hombres y 261, el 48,3% mujeres. Adicionalmente, quienes se encontrarán nombrados *provisionalmente; por encargo o en cargos de libre nombramiento y remoción* representaban un 79% (426), y quienes hacen parte de la *carrera administrativa* que constituían el 21% (114) restante. Cabe resaltar que éstos últimos, aunque son minoría entre esta clasificación, son quienes tienen derecho a ser promovidos gracias a que su vinculación a la institución se logró a través de concursos.

En la siguiente gráfica se aprecian las categorías de servidores públicos reconocidas por el Acuerdo 007 de 2006 mediante el cual se aprueba el Estatuto del Personal Administrativo de la Universidad del Cauca

Gráfico 3. Categorías de los Servidores Universitarios

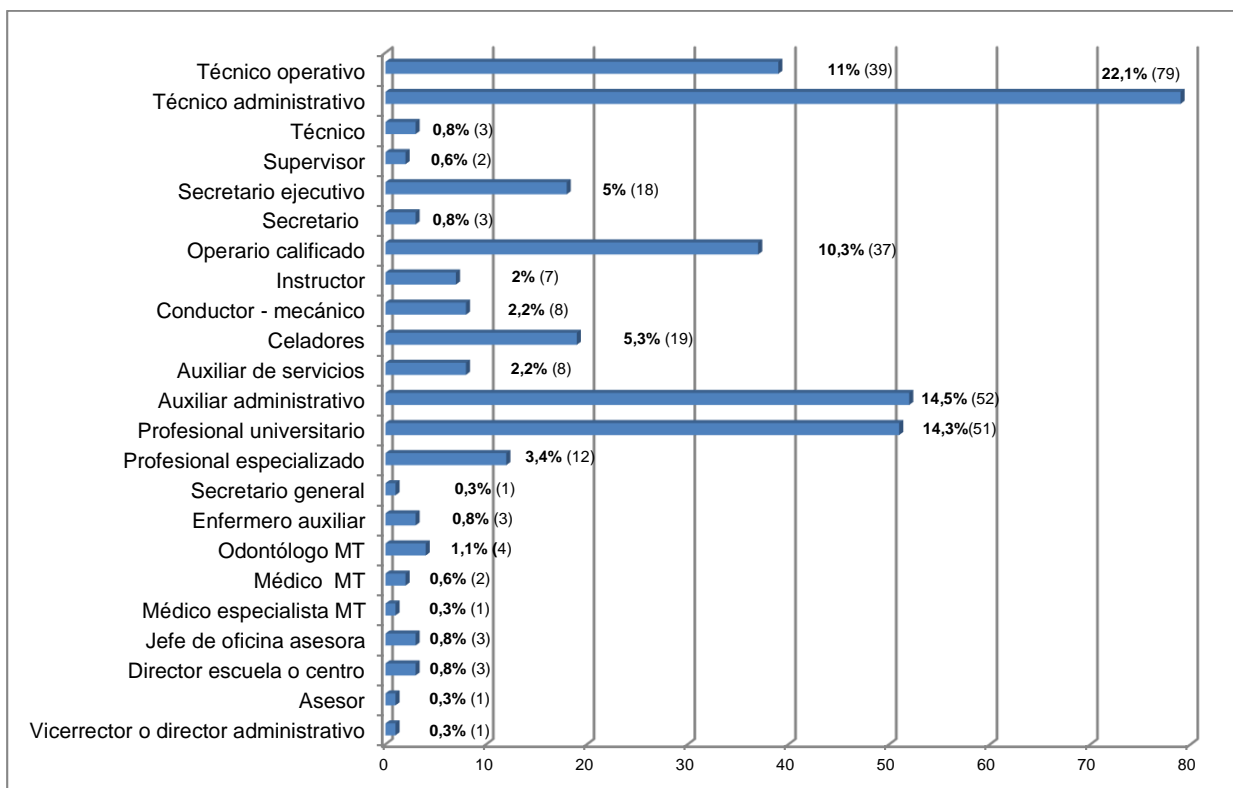


Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

Como se aprecia en la gráfica anterior, la mayor concentración de los servidores universitarios no hace parte de la carrera administrativa, ya que 357 de ellos, se encuentran vinculados bajo la modalidad de provisionalidad o libre nombramiento y remoción. Este alto porcentaje (66%) significativamente superior para el primer caso, dificulta la posibilidad de promoción para esta categoría de servidores ya que la misma, solo puede darse por vacancia del empleo, puesto que los encargos deben por norma, ser asumidos únicamente para los funcionarios que hacen parte de la carrera administrativa.

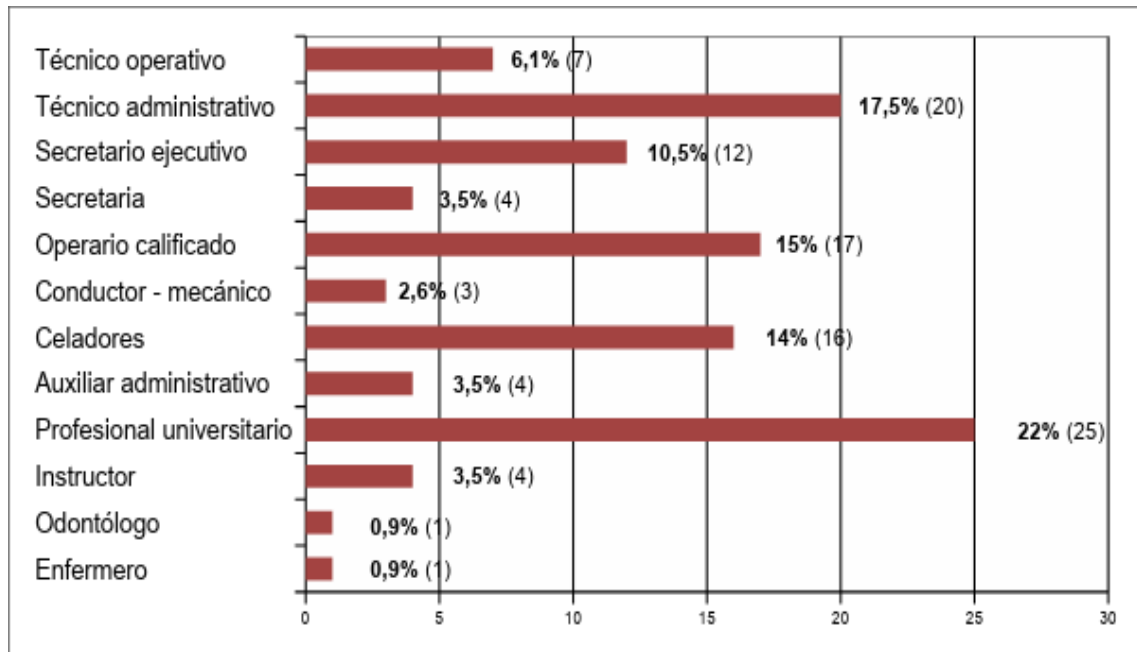
En las siguientes gráficas se puede apreciar la distribución de cargos en la planta global de la Universidad del Cauca de según su vinculación ya sea de carrera administrativa o no.

Gráfico 4. Distribución de cargos en nombramiento provisional y libre nombramiento y remoción



Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

Gráfico 5. Distribución de cargos funcionarios en carrera administrativa

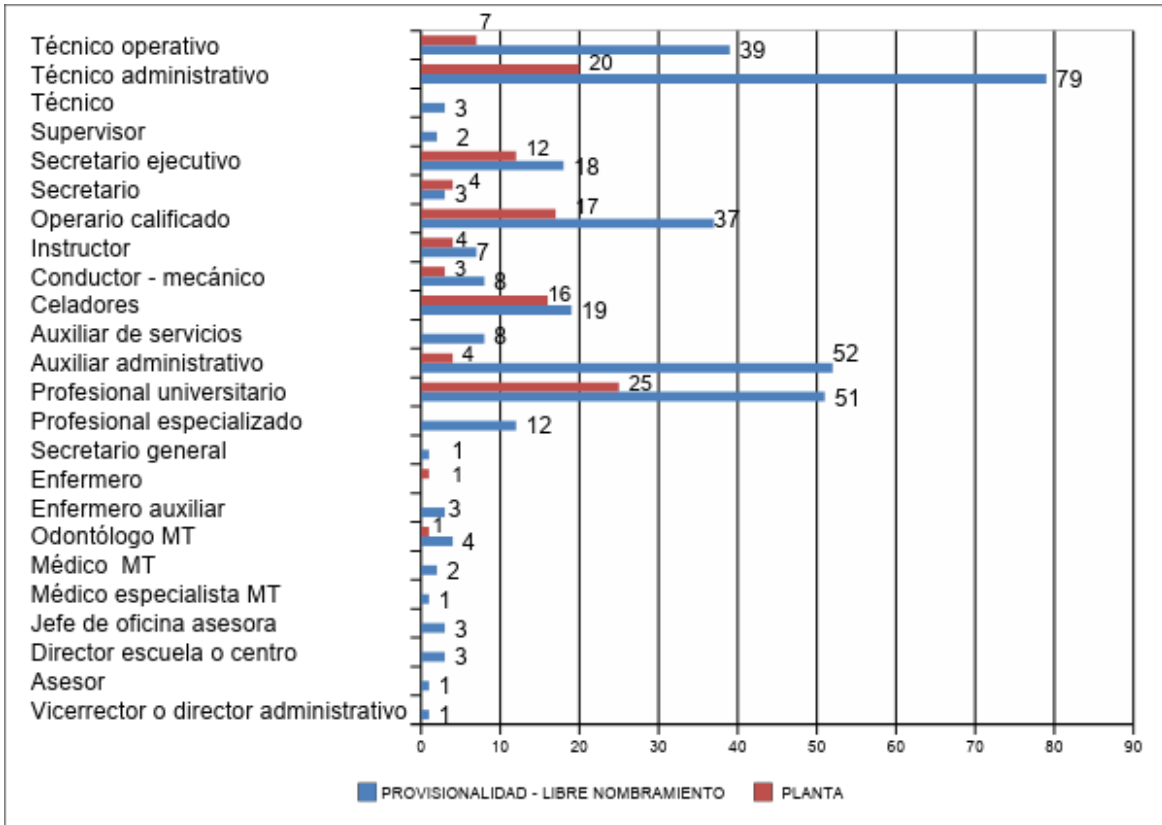


Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

Seguidamente se observa una gráfica comparativa sobre la distribución de cargos según la modalidad de vinculación. En ella se puede constatar que algunos de los cargos de la planta global de la organización tales como los de supervisor, técnico, auxiliar de servicios, profesional especializado, secretario general, enfermero auxiliar, médico y médico especialista de medio tiempo, jefe de oficina asesora, director de escuela, asesor y vicerrector, son asumidos en su totalidad por funcionarios con nombramiento provisional.

Para los demás cargos, se evidencia que la menor participación en los mismos se soporta en funcionarios de carrera administrativa, situación que bien podría sugerir la necesidad de buscar mecanismos que faciliten el ingreso a la carrera del alto número de personal que hace parte de la organización.

Gráfico 6. Distribución de cargos por tipo de vinculación



Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

De acuerdo con la estructura orgánica de la Universidad del Cauca, sus 540 funcionarios administrativos se encuentran distribuidos entre 9 Facultades; 8 Áreas; 7 Centros; 10 Divisiones; 4 Oficinas; 4 Vicerrectorías; Secretaría General y la Rectoría.

En consideración al alto número de funcionarios que hacen parte de la organización, en conjunto con la Dirección de la División de Gestión del Talento Humano, se seleccionaron las dependencias con las que se realizó el trabajo de campo, en las que se incluyen la División de Admisiones, Registro y Control Académico – DARCA y la División de Gestión Financiera, dos en las cuales constantemente sus funcionarios solicitan traslado a otras unidades por situaciones de estrés y sobrecarga laboral.

En cuanto a la muestra seleccionada se considera importante establecer que dentro de los ejercicios cualitativos de investigación, es posible usar estadísticos de una muestra, sin que ella sea aleatoria y

significativamente elegida. En este caso se habla de un “muestreo no probabilístico”, es decir, una técnica donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de una población determinada, idénticas oportunidades de ser seleccionados. Dentro de este escenario se encuentra el denominado “muestreo discrecional”, que es aquella técnica donde el investigador(a) identifica y elige las unidades que conformarán la muestra en base a su conocimiento y juicio profesional, que a su vez se puede apoyar en un juicio experto recolectado secundaria o primariamente.

El muestreo discrecional generalmente se utiliza en aquellos casos en que la especialidad de un tema y autoridad que representa cierto experto, permite seleccionar adecuadamente una muestra representativa que pueda arrojar resultados igual de precisos que si se usaran otras técnicas de muestreo probabilístico como la aleatoria o por conglomerados. Como el proceso entonces consiste en elegir intencionalmente a los individuos de la población sobre la base del conocimiento o juicio de la autoridad o investigador, se usa mucho también para la realización de técnicas como el Delphi.

En la siguiente tabla se aprecia la muestra seleccionada y el número encuestas realizadas, que corresponde al 50% del total de la población por dependencia, exceptuando la División Administrativa de Servicios, la cual está compuesta por 152 funcionarios de los cuales, 69 (45,39%) son trabajadores oficiales, definidos como “servidores públicos que se vinculan al servicio universitario, a través de un contrato de trabajo a término fijo o indefinido con período de prueba, para realizar labores de construcción, preparación de alimentos, actividades agropecuarias, de jardinería, aseo y mantenimiento de las edificaciones y equipos universitarios” (Universidad del Cauca, 2008). Debido a las labores atendidas por esta categoría de trabajadores, las cuales les demandan trasladarse a distintas instalaciones de la universidad, situación que impedía la concurrencia de la mayoría en un solo sitio para la aplicación de la encuesta, sólo se tomó la sexta parte de la población total como muestra. Por otra parte, las características de vinculación de estos empleados contemplan una serie de situaciones aplicables solo a ellos que bien podrían considerarse para futuros análisis, pero que se descartan en el presente.

Tabla 3. Número de funcionarios a encuestar según dependencias

Dependencias	No. Funcionarios
1. Facultad de Artes	4
2. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales	8
3. Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales	4
4. Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación	13
5. Facultad de Ingeniería Civil	7
6. Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones	5
7. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas	4
8. Facultad de Ciencias de La Salud	16
9. Facultad de Ciencias Agrarias	5
10.División de Admisiones, Registro y Control Académico	7
11.División Administrativa de Servicios	25
12.División de Gestión del Talento Humano	7
13.División de Gestión Financiera	9
14.Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional	5
15.Vicerrectoría Académica	4
16.Vicerrectoría Administrativa	5
17.Rectoría	1
TOTAL, DEPENDENCIAS	129

Fuente: elaboración propia, mayo de 2017

Debido a la dificultad de efectuar visitas individuales a todos los lugares de trabajo para la aplicación de encuestas, a través de la Dirección de la División de Gestión de Talento Humano, se solicitó mediante oficio, su diligenciamiento. No obstante, en un primer intento no se logró contar con una respuesta positiva por parte de los actores seleccionados ya que algunos de ellos manifestaron no contar con tiempo para el ejercicio o no interesarse por la temática abordada en el instrumento.

Se precisó visitar algunas dependencias como Vicerrectorías y Facultades para sensibilizar a los participantes sobre la importancia de contar con su punto de vista sobre el tema y gracias a las recurrentes invitaciones verbales a sumarse a esta iniciativa de investigación, la División mencionada mediante llamadas telefónicas, correos institucionales y comunicaciones oficiales convoca a la muestra de seleccionada a finales del mes de septiembre del 2017, lográndose contar con un total de 132 encuestas diligenciadas por funcionarios de todas las dependencias seleccionadas y en desempeño de diversos cargos de la planta de personal de la Universidad.

En la siguiente tabla se presenta el total de encuestas aplicadas discriminadas por dependencia.

Tabla 4. Encuestas diligenciadas por dependencia

Dependencias	Encuestas recopiladas
Facultad de Artes	3
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales	2
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales	6
Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación	16
Facultad de Ingeniería Civil	12
Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones	10
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas	5
Facultad de Ciencias de La Salud	19
Facultad de Ciencias Agrarias	8
División de Admisiones, Registro y Control Académico	8
División Administrativa de Servicios	13
División de Gestión del Talento Humano	5
División de Gestión Financiera	10
Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional	2
Vicerrectoría Académica	4
Vicerrectoría Administrativa	8
Rectoría	1
TOTAL, ENCUESTAS DILIGENCIADAS	132

Fuente: elaboración propia, noviembre de 2017

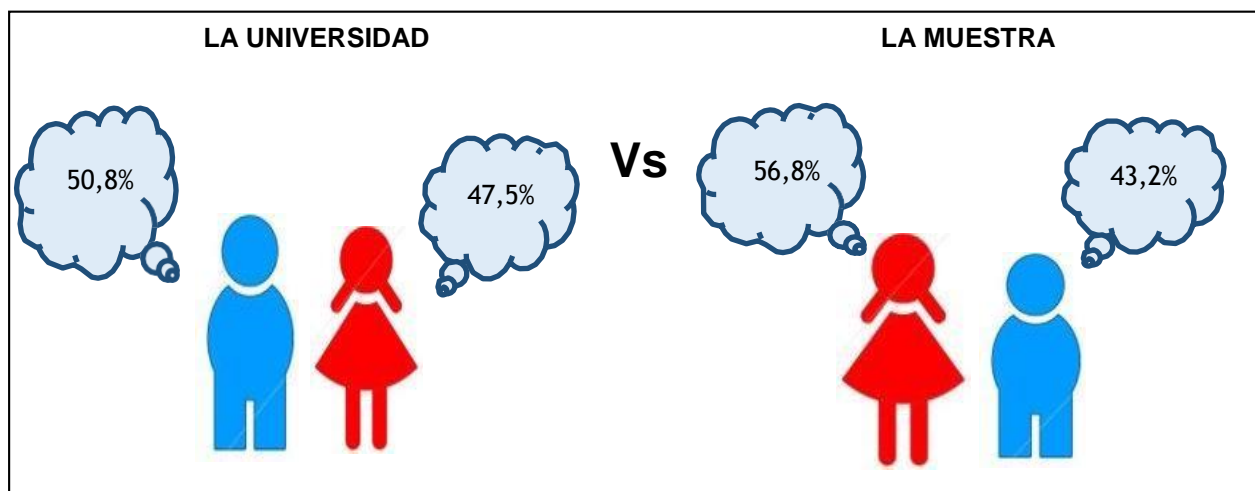
Si bien el número de encuestas aplicadas supera solo en 3 al número propuesto, el porcentaje logrado que corresponde al 24% sobre el total de la comunidad administrativa, es un porcentaje considerable para la realización de la investigación propuesta. Cabe resaltar que la encuesta no se aplicó a funcionarios en cargos de libre nombramiento y remoción (19 en total), ya que, debido a su tipo de vinculación con la organización, son funcionarios cuya instancia en la misma no necesariamente puede ser extensa, situación que se considera, puede afectar el concepto de bienestar.

Para efectos del presente trabajo se creyó importante establecer tres categorías de análisis que facilitarían la comprensión del contexto en el que desenvuelven los actores universitarios: el género, la dependencia en la que desarrollan sus actividades laborales y el cargo a través del cual las materializan, como elementos importantes que pueden afectar el sentido de bienestar de nuestros universitarios, descritos seguidamente.

- **Género**

De los 132 encuestados, el 56,8% corresponde a mujeres. Solo una diferencia de 18 funcionarias permite que la muestra del género femenino sea superior al número de hombres encuestados; sin embargo, puede considerarse que la muestra cuenta con un número equitativo para cada uno de los casos. Recordemos que, en el concierto de la Universidad, la diferencia, aunque mínima (18 hombres más) se invierte, siendo el género masculino el que alcanza un mayor porcentaje 50,8%. Por lo anterior se concluye que la muestra obtenida cumple con la condición de equidad de género.

Gráfico 7. Distribución de género

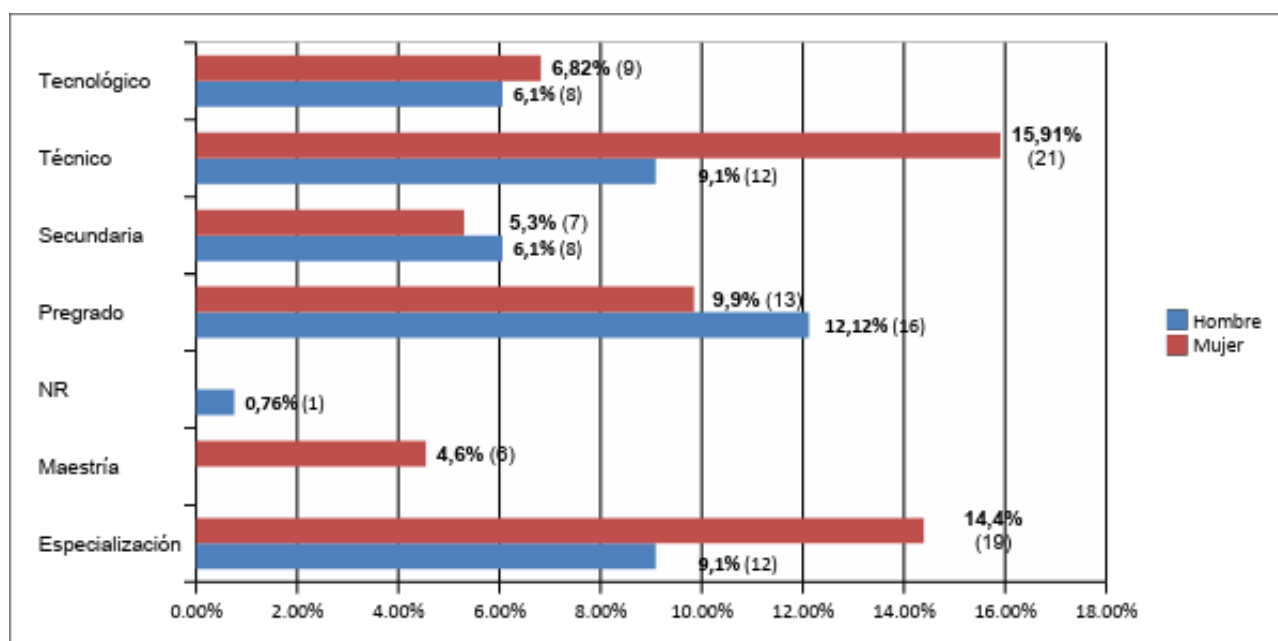


Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

- **Formación académica**

Aspectos como el grado de escolaridad formal alcanzado o los estudios realizados; dependencia en donde se labora; cargo desempeñado y estado civil en relación con el género, pueden observarse en los siguientes gráficos.

Gráfico 8. Formación académica por género



Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

Como se indica en la gráfica, las mujeres son las que han alcanzado el mayor nivel de formación correspondiente a Maestría; un 4,6% de ellas han finalizado y obtenido su título de Magister en diferentes áreas del conocimiento. Igualmente ocurre en los niveles de especialización y estudios técnicos, en los que nuevamente alcanzan los mayores porcentajes en comparación con los hombres que solo cuentan con un 9,1% para ambos casos. Los hombres por su parte alcanzan un mayor porcentaje frente a las mujeres en cuanto al menor grado de escolaridad secundaria; un 6,1% de los hombres encuestados cuentan con estudios de secundaria mientras que las mujeres con una mínima diferencia, registran un 5,3% de estudios de este tipo.

Es importante resaltar que, según la información recolectada, las mujeres son las más interesadas en alcanzar niveles de formación superiores pese a que la mayoría de ellas, además de atender su rol de empleadas y estudiantes, también son madres de familia, como se evidencia en el siguiente relato ofrecido por una universitaria madre de familia: “...me hice a una familia y responsabilidades muy muchacha y aún colaboro a mis padres y un hermano. Menos mal que cuando me embarqué estaba terminando carrera y gracias a Dios en mi casa no me dejaron, me ayudaron y cuando llegué aquí pude seguir estudiando lo que me gusta que espero me sirva de algo para subir o por lo menos a buscar en otra parte”

En otro relato, una funcionaria de 35 años aclara que se sigue estudiando porque *“la Universidad da la posibilidad y porque se aspira a una Maestría para emplearse en otra parte, ya que crecimiento personal, profesional y académico es muy importante. Quiero estudiar una especialización que me permita seguir la Maestría. Estudiamos porque cada día queremos ser más independientes”*.

En cuanto a los hombres, se destaca que el mayor porcentaje de los encuestados cuentan con estudios o título de pregrado y solo un 9,1 del total, han alcanzado el nivel de especialización y ninguno de ellos, el de Maestría. En testimonio seguido, un funcionario del área administrativa comenta las razones por las que no continuó estudios: *“Por mi horario no podría hacer una carrera y los posgrados que ofrece la U, creo no serían muy aplicables a lo que ahora hago o quisiera hacer, creo que le sirven más a alguien que pueda tomar decisiones. Lo que me gusta o me llama la atención no tiene que ver mucho con lo que hago ahora. Acá toca muy duro y tampoco es que quede mucho tiempo para otras cosas, o no para estudiar porque eso exige tiempo”*.

Por su parte un trabajador oficial comenta que en la institución se siente realizado: *“Uno no ha avanzado porque no ha querido, porque se ha quedado solamente de vigilante, no quise estudiar, me hice mi bachillerato lo terminé, pero no quise seguir en ese tema. Si hubiera estudiado estaría en algotro cargo, creo que posiblemente estaría en otro cargo.”*

- **Estado civil**

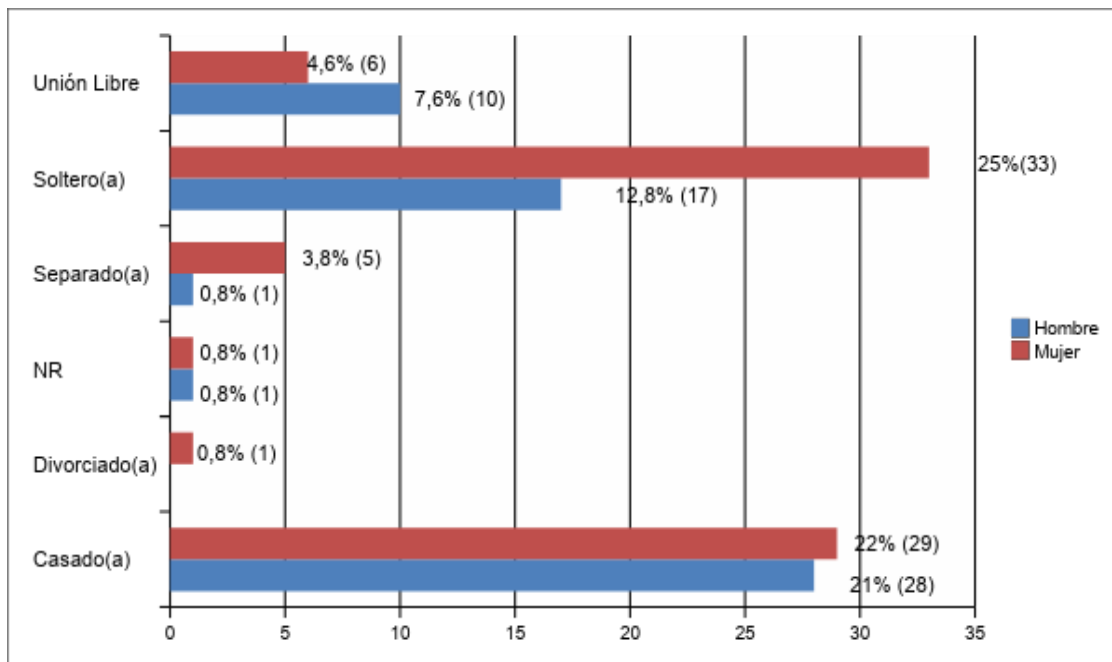
De la gráfica siguiente llama la atención por qué las mujeres estando casadas la mayoría, han logrado mayores niveles de formación que los hombres como se evidenció en el gráfico anterior. Igualmente se observa que hay un número importante de mujeres solteras en la muestra encuestada, situación que probablemente les ha facilitado los espacios para adelantar estudios técnicos y en otros tantos avanzar hasta el nivel de posgrado. Según aporta una de las mujeres entrevistadas sobre su estado civil, ello no sería impedimento para continuar estudiando:

“Pues en este momento que estoy en el otro lado de que no estoy casada y no tengo hijos, si los tuviera yo creo que no sería un obstáculo para seguir estudiando, antes estudiaría más

porque ya tengo a alguien a quien demostrarle que debe seguir mis pasos. Esa una que sería como el objetivo personal, y obviamente tendría el objetivo de crecer más profesionalmente para conseguir mejor asignación salarial en esa parte. Obviamente uno soltero y sin hijos tiene más facilidades, más facilidad para poder acceder en tiempo, obligaciones y cuestiones financieras entonces sí puede influir muchísimo eso”

En la gráfica siguiente se presenta la relación que existe entre el estado civil y el género.

Gráfico 9. Estado civil por género



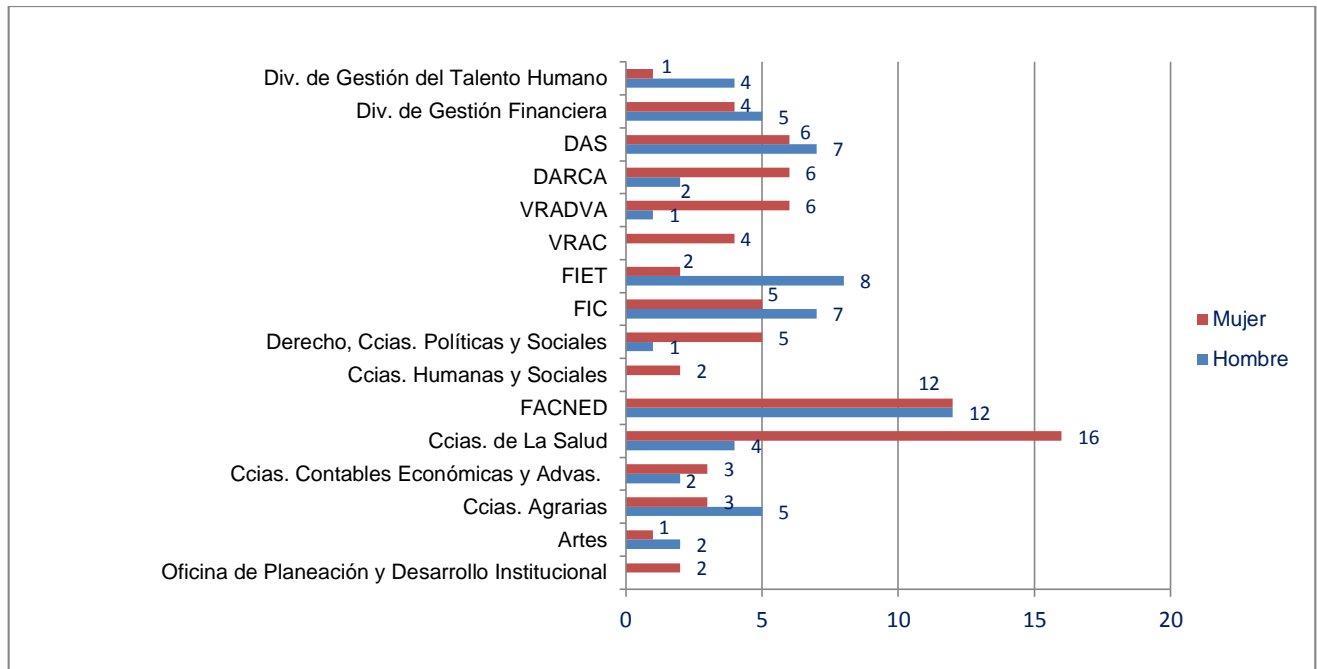
Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

- **Género y dependencia**

Sobre el total de encuestados se observa que en dependencias como las Vicerrectorías, División de Admisiones, Registro Control y Académico y en cinco de las nueve facultades, el número de mujeres es mayor. Cabe resaltar que en estas dependencias la mayor concentración de actividades está relacionadas con la atención al público, razón por la cual probablemente, se haga necesaria la presencia de un número superior de mujeres para prestar estos servicios. Por su parte facultades como la de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones (FIET); Ingeniería Civil (FIC); Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación (FACNED) y Ciencias Agrarias y otras dependencias como las Divisiones de Gestión Financiera, Talento Humano y Administrativa de Servicios (DAS), por el

contrario, albergan un número mayor de hombres quienes se desempeñan en cargos como técnicos administrativos, operarios calificados y auxiliares de servicios, tal como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfico 10. Género por dependencias universitarias



Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

Algunas experiencias sobre el ejercicio de sus empleos se reflejan en los testimonios otorgados por mujeres y hombres con cargos y dependencias diferentes:

“Pienso que si cada uno conoce bien el manual de funciones o las labores para las cuales ha sido contratado o por las que está en ese puesto pues puede haber un mejor desempeño... es importante la proactividad que tengamos porque si podemos mejorar ciertos procesos, hacerlos de una manera más dinámica uno podría proponerlo o puede hacerlo y demostrar que es más efectivo que lo inicial...para mí siempre ha sido importante tener un don servicio, esa es la parte que yo más le apporto, le apporto a mi lugar de trabajo donde he estado, la disponibilidad hacia las demás personas, de poderles servir, de poderles colaborar para hacerlas sentir bien. Siempre ha sido eso lo que yo más he practicado, donde he estado, pienso que es algo muy importante el don de servicio” (Mujer de 48 años)

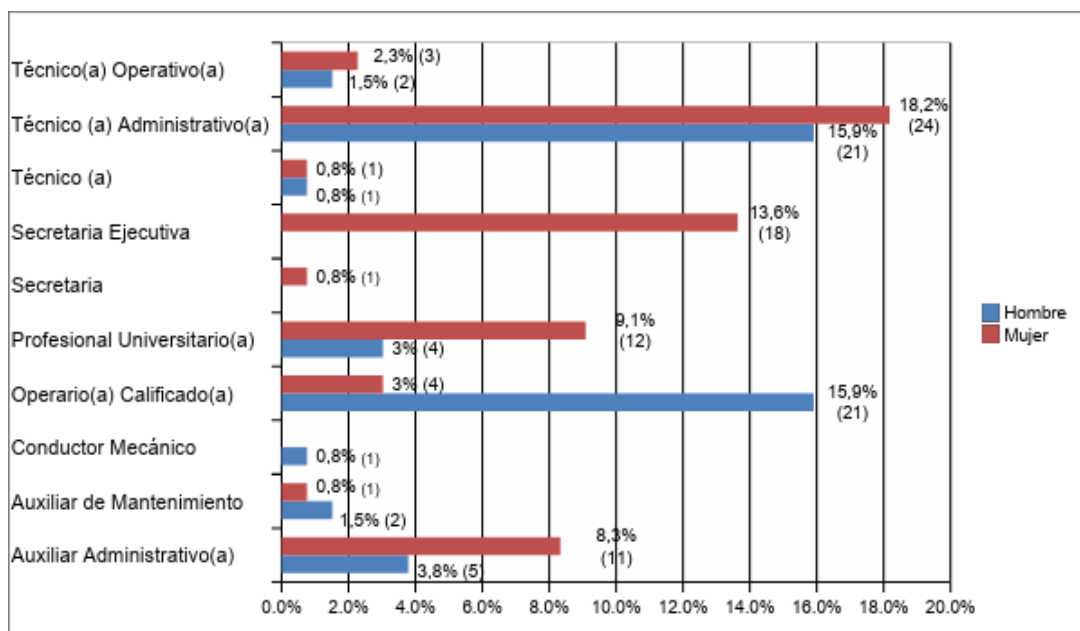
“Actualmente estoy desempeñando un cargo que tiene varias funciones de tipo

administrativo y cuyo componente básico es el conocimiento de la institución, sus normas, sus virtudes y sus desventajas y allí puedo aplicar esa experiencia que dan los años de vinculación y el conocimiento de los diferentes actores con los cuales se encuentra día a día. Conocer el deber ser y ser, facilita las labores y da la tranquilidad de hacer bien las cosas así no todos quedemos contentos. Realmente me siento bien ya que si no fuere así estaría pensando en otras alternativas” (Profesional universitario de 50 años)

- **Personal por género y cargo**

A pesar de que la gráfica que sigue indica cómo la mayoría de los cargos de operario calificado están en cabeza de los hombres y los de Técnico Administrativo, Secretaria, Secretaria Ejecutiva y Auxiliar administrativo reposan en las mujeres, la Universidad del Cauca no tiene políticas explícitas que indiquen que estas labores en especial deban ser ejecutadas por uno u otro sexo. No obstante, la mayoría del personal que funge como secretarías de área y/o departamentos, son mujeres. Hay mayor participación de los hombres en los cargos de Auxiliares ya sea Administrativos o de Mantenimiento, así como en los de Operarios Calificados y Técnicos Operativos, sin que ello obedezca a razones de discriminación o falta de equidad de género.

Gráfico 11. Género por cargos



Fuente: elaboración propia, octubre de 2017

- **Área de Trabajo**

En este ítem es importante analizar si la adscripción a una dependencia en especial permite al trabajador generar lazos de identidad y pertinencia e igualmente si su estancia en ella le aporta a su desarrollo personal y profesional. Para ello se propone revisar las relaciones que se establecen entre la dependencia, el cargo desempeñado y la formación académica de los universitarios que hacen parte de las mismas, como se puede observar en las siguientes declaraciones:

Funcionario de carrera administrativa que lleva más de 15 años en la institución: *“Me siento muy bien debido a que la Universidad me ha dado todo en la parte laboral y eso me ha ayudado en la parte económica y el fortalecimiento de mi familia. Mi cargo me ha permitido desarrollar todo lo que aprendí en mi carrera de pregrado y posgrado que hice en la Universidad del Cauca”*

Universitaria con nombramiento provisional con vinculación superior a 10 años:

“Yo por mi parte no he sabido aprovechar esa oportunidad porque en dos ocasiones pase a estudiar por ejemplo pase Derecho, pase a Contaduría pero por motivos ya personales, familiares no continué, entonces cuando uno está en esa situación es muy poco lo que uno puede aspirar a que lo ayude a mejorar de cargo o de salario, eso ya depende de uno mismo y en mi caso pues no puedo proyectarme a otras cosas porque en el momento que me pidan la parte de estudios no la tengo, si he tenido la oportunidad de que me ayuden, pero pues ya lo dije, no puedo aspirar a algo que requiere más capacitación, no la tengo”.

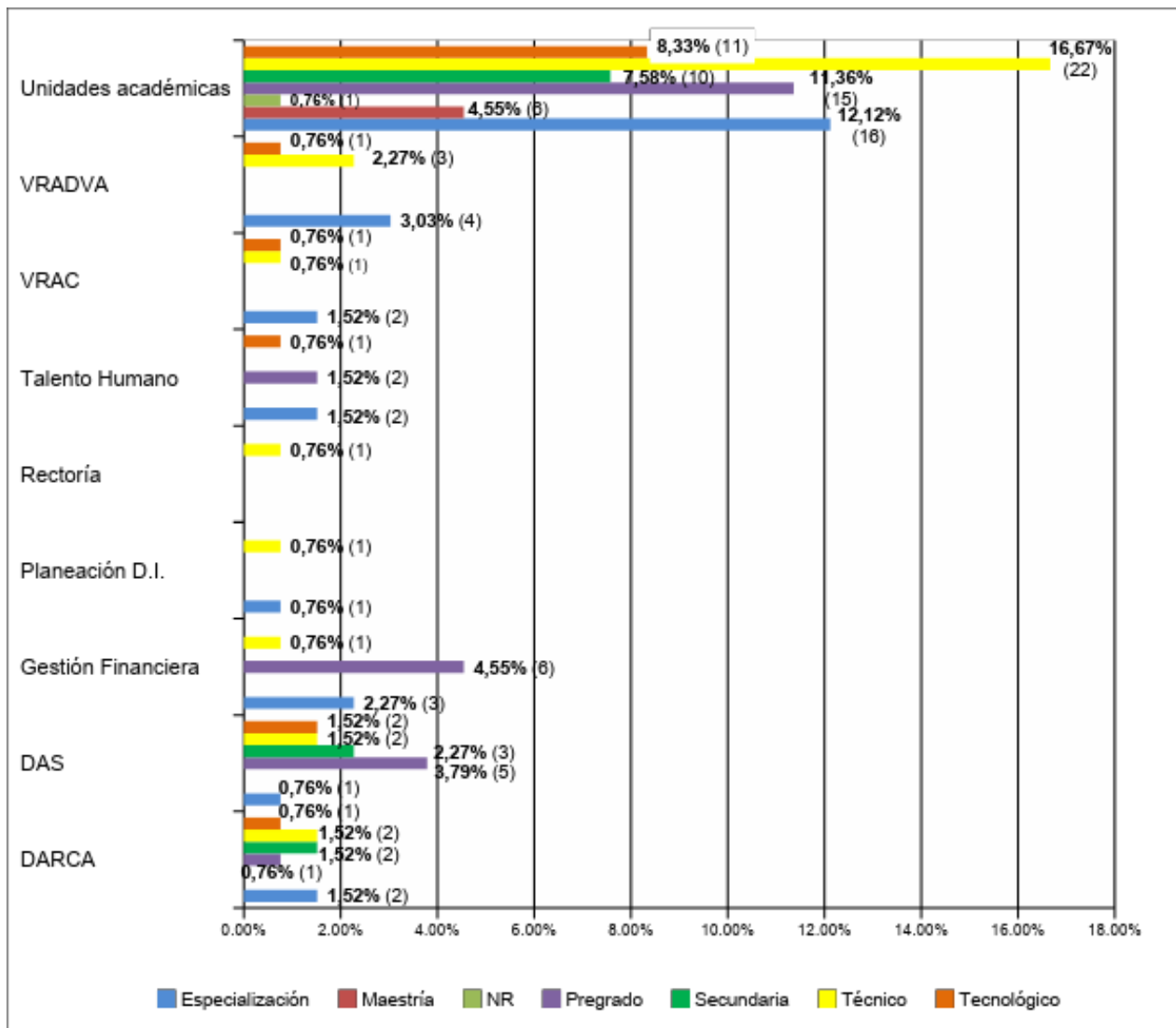
Otro aporte importante lo realiza una secretaria con vinculación provisional quien ha logrado obtener su título de especialista quien propone que: *“La universidad podría replantear su esquema de reubicación laboral, de revisar bien los perfiles que tiene cada administrativo y hablo por los que somos profesionales especializados, porque muchos nos encontramos haciendo actividades que aunque son de nuestro agrado como que quisiéramos realmente estar ubicados en lo que corresponde a nuestro proceso de formación”.*

Revisada la información suministrada en el primer factor encuestado (información personal), se halla que algunos de los estudios de pregrado y/o posgrados realizados tienen relación directa con el área de trabajo, sin embargo, muchos de ellos lamentablemente no cuentan con la misma suerte, y

por ello, las posibilidades de promoción se ven afectadas al no necesitar profesionales en su área de conocimiento para las responsabilidades a su cargo, las cuales algunas veces trascienden, el manual de funciones de la organización.

Lo anterior se puede contrastar con la gráfica que a continuación nos ilustra la relación existente entre la formación académica y el área de trabajo.

Gráfico 12. Formación académica por área de trabajo



Fuente: elaboración propia, octubre de 2017

En el gráfico anterior, se presenta una relación porcentual entre el grado de escolaridad y/o estudios realizados y la dependencia. Se resalta que para el área de Gestión Financiera, 7 de los 9 encuestados, tienen pregrado en Contaduría Pública, Negocios y Finanzas y Administración Financiera y cuentan con posgrados en Contabilidad Pública, Revisoría Fiscal y Autoría Internacional entre otros; es decir, su formación profesional tiene estrecha relación con el desempeño de sus actividades en su entorno laboral, razón por la cual sus respuestas en el aspecto II de la encuesta son positivas, ya que se sienten a gusto en su trabajo y se identifican con él. Este tipo de situaciones claramente generan bienestar en los actores ya que desde su rol pueden aportar al desarrollo institucional de manera positiva, ser propositivos y reconocidos por su buen desempeño. Lamentablemente este ejercicio profesional no cuenta con una remuneración económica adecuada, pero ello no se constituye en un obstáculo para que los funcionarios de esta dependencia trabajen con compromiso en pro de la organización.

De ello dan cuenta las palabras expresadas por un hombre de más de 20 años en la institución:

“Mi desarrollo profesional ha estado ligado a los diferentes cargos que he desempeñado pues un Contador Público puede administrar, coordinar, controlar y dirigir procesos institucionales y eso he hecho a lo largo de mi vinculación con la Universidad. Adicionalmente la Especialización de Gerencia de Proyectos, me sirvió como actualización y aprendizaje para otras labores, por ello considero que mi desarrollo profesional ha estado y está siendo atendido de acuerdo a la formación profesional que he tenido, donde además he trabajado en diferentes organizaciones que buscan el beneficio de los demás compañeros...”

En este punto, el Manual de Responsabilidades, Funciones y Competencias de la organización “...establece el propósito principal, las responsabilidades para los empleos de libre nombramiento y remoción, las funciones comunes a los niveles, las funciones de los empleos de la planta global administrativa de la Universidad, las contribuciones individuales, las evidencias, competencias, conocimientos básicos, requisitos, núcleos básicos del conocimiento, así mismo las competencias generales, organizacionales y las competencias por nivel y área de trabajo, de los empleos de nivel Directivo, Asesor, Profesional, técnico y asistencial de la Universidad del Cauca” (Universidad del Cauca, 2016). El documento anterior sugiere que, para hacer parte de la Planta Global Administrativa de Personal de la Universidad del Cauca en cualquiera de sus dependencias, se debe

cumplir con unos requisitos ineludibles sin los cuales, sería poco probable apoyar de manera eficiente y eficaz la ejecución de los propósitos misionales.

Sin embargo, pese a que en Acuerdo 007 de 2006 por el cual se adopta el Estatuto de Personal Administrativo de la Universidad del Cauca, define en su capítulo III, artículo 30 el proceso de selección para la provisión de empleos y más adelante, en el artículo 34 reglamenta otras formas de provisión para proveer empleos de libre nombramiento y remoción o de carrera, vacantes temporal o definitivamente, tales como por traslado, encargo y ascenso, en muchas ocasiones éstas no se realizaron teniendo en cuenta el perfil requerido para el desempeño de ciertos roles. Con la voluntad de las dos últimas administraciones al igual que la gestión del Sindicato de Trabajadores y el Comité de Carrera, se ha logrado que para la provisión de empleos se tengan en cuenta diferentes aspectos tales como el dar prioridad a quienes hacen parte de la carrera administrativa, previa verificación del cumplimiento de perfiles específicos requeridos para algunos cargos. En los casos en que estos empleos no puedan ser tomados por estos funcionarios, se procede a realizar una revisión de quienes se encuentran en provisionalidad. Finalmente, y solo en caso de no contarse con las competencias necesarias para el desempeño, se procede a vincular personal externo a la organización.

Por otra parte, el artículo 17 del mismo Acuerdo, define los niveles de empleos de la Universidad, indicando en sus numerales 4 y 5 las funciones establecidas para los funcionarios que se desempeñan en los niveles de *técnico* "... funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología" y *asistencial* "... cuyas funciones, predominantemente manuales o de simple ejecución, involucran actividades de apoyo complementarias de las tareas de los niveles superiores" (Universidad del Cauca, 1998).

Al tratarse de una planta global, la Universidad cuenta con empleos de igual denominación, aunque en diferentes grados, situación que hizo necesario establecer algunas funciones comunes a cada nivel y otras funciones determinantes por área de trabajo.

Por ello, en niveles como el asistencial que reúne empleos como el de secretaria ejecutiva, secretaria y auxiliar administrativo se encuentran grados diferentes a pesar de que sus funciones sean similares por ser de apoyo. No obstante el grado, el único requisito que se exige para este desempeño es el

diploma de bachiller, situación que se ve ampliamente reflejada en la División Administrativa de Servicios en la que el 2,27% de empleados que se ubican en el nivel asistencial (además de los mencionados anteriormente se encuentran los supervisores y auxiliares de mantenimiento) cuentan únicamente con el título de bachiller. Se infiere que, por el tipo de actividades a cargo de estos funcionarios, no se precisa alcanzar un mayor grado de escolaridad.

Por otra parte, es de resaltar el alto porcentaje de individuos con nivel técnico (16,67%) que se adscriben a las nueve facultades, a quienes para su ejercicio laboral les requieren contar con un título de técnicos o estar cursando una carrera universitaria. Lo anterior indicaría que, para el desarrollo de ciertas actividades propias de algunas dependencias, no se requeriría contar con estudios específicos o de nivel universitario y/o posgradual. Sin embargo, en los gráficos 9 y 10 podemos constatar que en la muestra seleccionada muchos de los encuestados superan la expectativa de formación requerida para su entorno laboral o dependencia, así como para el empleo ocupado.

- **Cargo Desempeñado**

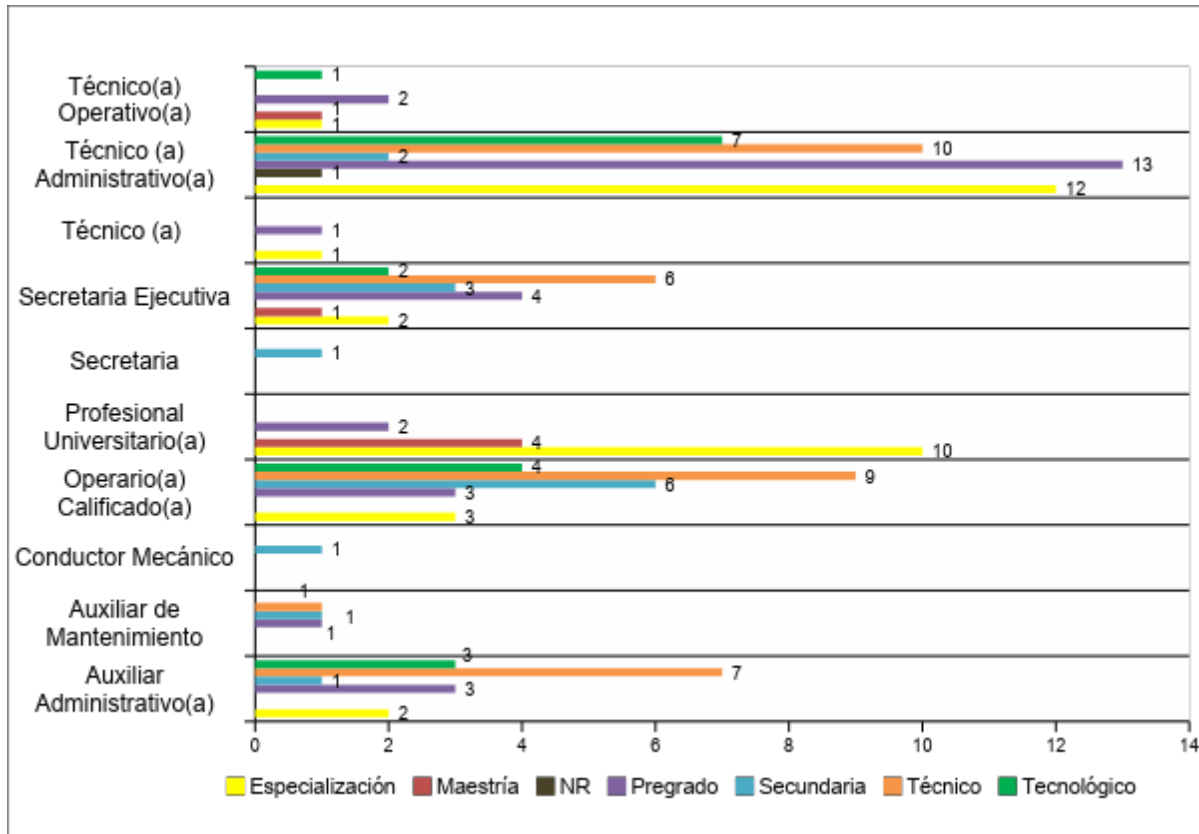
En concordancia con lo anterior y siguiendo el Manual de Responsabilidades, Funciones y Competencias, debiera existir una correspondencia directa entre lo anterior y el empleo de cada funcionario. Ello significa que cada universitario en virtud de las responsabilidades a su cargo debería cumplir únicamente con unas competencias generales y especiales del nivel y contar con ciertos estudios según el empleo y una experiencia determinada para el desempeño de este.

Como lo manifiesta la siguiente funcionaria: *“... Eso me gustaría que hiciera la Universidad, que nos dieran la oportunidad de ascender, de decir bueno, usted tiene este perfil, usted encajaría en esta parte de la universidad que se está ejecutando este plan de actividades y usted puede colaborar desde su profesión...”*

Otro funcionario con nivel de posgrado agrega: *“Yo pienso que no solo en mi caso sino en todos los casos pues la Universidad debería de estudiar mejor los perfiles, las ocupaciones, los estudios para ubicar a la gente de acuerdo a esa formación en el caso de que sea posible o por lo menos aproximado a realizar actividades que aporten desde su formación”*

En la siguiente gráfica se puede observar el nivel de formación alcanzado por los encuestados en relación con la denominación de su empleo. Es importante analizar si el cargo asignado requiere o facilita la aplicación de los conocimientos adquiridos, y/o si permite a los actores, el desarrollo de sus habilidades laborales o profesionales según el caso.

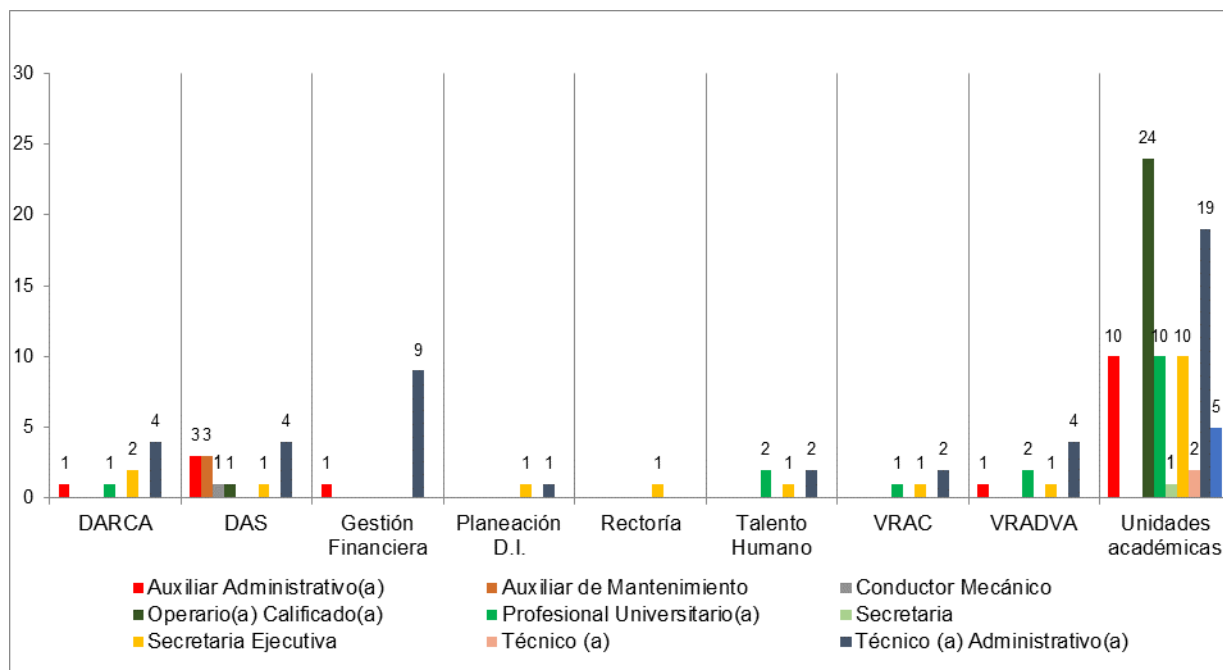
Gráfico 13. Cargo desempeñado vs. Formación académica



Fuente: elaboración propia, octubre de 2017

A continuación, se puede observar la distribución de cargos según la dependencia a la que los encuestados se adscriben. Al tratarse de una planta global, su traslado de una dependencia a otra pareciera no causar perjuicio entre la comunidad administrativa. Sin embargo, aspectos como el reconocimiento y la posibilidad de lograr unas mejores relaciones interpersonales, en ocasiones han dificultado este ejercicio. Debe insistirse en la necesidad de contar con personal de nivel asistencial en las diferentes dependencias universitarias, ya que según el manual de competencias todos ellos deben realizar tareas de apoyo y complementarias a las tareas de los niveles superiores, accionar que debe realizarse en todas las dependencias universitarias.

Gráfico 14. Cargos desempeñados por dependencia



Fuente: elaboración propia, octubre de 2017

En la anterior gráfica se puede apreciar que cargos como los de operarios calificados que “...atienden la realización de actividades de asistencia a la administración encaminadas al logro de objetivos de la misma...”, ocupan el mayor porcentaje entre las nueve facultades. Hablamos entonces de funcionarios que atienden preferencialmente actividades de apoyo a la academia como en el caso de los laboratorios para docencia. Técnicos administrativos por su parte, se encuentran distribuidos en diferentes dependencias y teniendo a su cargo diferentes responsabilidades dependiendo del grado del cargo.

Como pudo mostrarse en este capítulo, la Universidad del Cauca es una organización compleja constituida por diferentes sistemas, en donde se encuentra presente el de Cultura y Bienestar. De aquí, y tomando en cuenta la necesidad de aproximarse al bienestar en la óptica de los administrativos como quiera que ello no se ha hecho, se realizó un reconocimiento de sus perfiles como un camino para llegar a comprender el bienestar en su integridad. Esta acción se va extendiendo a otros niveles de análisis, justamente abordados en la perspectiva del DEH en el siguiente acápite.

CAPÍTULO 3. EL BIENESTAR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA DESDE LA MIRADA DEL DESARROLLO A ESCALA HUMANA

Una vez conocidos los fundamentos teóricos y metodológicos para el abordaje del bienestar en la Universidad y dado el reconocimiento hecho de los sistemas y normativas en la materia, el siguiente paso de la investigación consistió en conocer el significado de bienestar para la comunidad administrativa, con el fin de determinar cuáles serían las acciones a adelantar en la búsqueda para alcanzarlo. En ese sentido, este capítulo en su primera parte, presenta el proceso de definición de variables asociadas al concepto de bienestar logrado en el marco de un taller participativo multicriterio; luego se explora un consenso sobre conceptos y la referencia o ubicación de los mismos en la matriz de DEH, para en última instancia intentar alinear las políticas universitarias, específicamente el Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral que pretenden generar condiciones favorables para el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados con los planteamientos de la población participante.

3.1. Aproximación al concepto de bienestar desde la mirada de los actores interesados

Abordar el concepto de bienestar desde los actores interesados de la organización, en este caso el personal administrativo de la Universidad del Cauca, implica que se identifiquen elementos clave desde la subjetividad e intersubjetividad en el marco de los consensos, asistiéndose para ello del marco previsto por el DEH. Para ello se acudió a los siguientes instrumentos:

- **Encuesta:** dirigida a una población muestra correspondiente al 24,4% del total de los funcionarios administrativos de la Universidad, equivalente a 132 personas. A partir de las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta y su grado de repitencia, se identificaron las siguientes variables que se cree inciden de manera positiva y/o negativa en la concepción de bienestar que el grupo de encuestados tiene:

Tabla 5. Definición de variables a partir de encuesta

No.	Variable	Repitencia	Porcentaje
1	Estabilidad	119	90,84
2	Estímulos	119	90,84
3	Formación continua	103	78,63
4	Beneficios familiares	96	73,28
5	Compañerismo-Comunicación asertiva	94	71,76
6	Realización profesional	84	64,12
7	Relaciones interpersonales	74	56,49
8	Satisfacción	60	45,80
9	Sobrecarga laboral	39	29,77
10	Desigualdad Laboral	33	25,19

Fuente: elaboración propia, octubre de 2017

- **Taller:** Este espacio de trabajo convocó la participación de 25 funcionarios de diferentes dependencias y en el desempeño de distintos roles, quienes con sus aportes ayudaron la identificación y definición de variables asociadas al concepto de bienestar. Este ejercicio buscó que los actores interesados relacionaran las diez variables priorizadas en el marco de las categorías de DEH caracterizadas por Max Neef como necesidades y satisfactores, mediando el ejercicio colectivo no solo por la ubicación, sino por el esbozo de acciones que podrían potenciar las soluciones más acertadas y viables, entorno al bienestar del personal administrativo de Unicauca.

De acuerdo con lo planteado en la metodología, el desarrollo del taller se dio de la siguiente manera:

- ✓ Generalidades e intenciones del trabajo de investigación
- ✓ Contextualización sobre DEH y sus postulados sobre necesidades y satisfactores.
- ✓ La encuesta y sus resultados
- ✓ Explicación metodológica del paso a paso y alcance del taller: 1. Conceptualización de variables/satisfactores; 2. Priorización de las variables ya no de acuerdo con la repitencia según la encuesta, sino por consenso entre los participantes; 3. Ubicación de variables/satisfactores en la matriz de DEH; 4. Formulación de estrategias (Ver anexo: fotografías del taller)

A manera de resultados, se retoman aquí las categorías enunciada arriba, y se construyen variables en dirección al bienestar, asociado a su entorno a su estabilidad laboral, relacionamiento con otros y reconocimiento. Estos resultan siendo factores determinantes de permanencia en la organización, y

que en muchos de los casos les ha facilitado su formación profesional y el ejercicio de sus disciplinas.

Definición de las Variables/Satisfactores: En este orden de ideas, la tabla siguiente contiene la conceptualización realizada por los asistentes al taller, en relación con las variables priorizadas, entendidas en el marco del DEH como satisfactores.

Tabla 6. Conceptualización de variables / satisfactores

No.	Variable/Satisfactor	Definición actores
1.	Estabilidad	Permite tener una visión positiva, relacionada con el bienestar en el entorno familiar, de ahí que se puede proyectar hacia un propósito específico de calidad de vida. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ● Compromisos financieros ● Calidad de vida familiar superación profesional persona y de nuestros hijos ● Seguridad y permanencia en el cargo
2.	Estímulos	Es la satisfacción que nos da estabilidad para lograr un bienestar en el entorno familiar. Ejemplo: Lograr nuestras metas proyectadas en el aspecto personal educativo y social de nuestros hijos y en nuestras familias. <ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento ● Oportunidad ● Motivación
3.	Formación continua	Disposición para capacitarnos, actualizar conocimientos contando con las oportunidades que la institución por iniciativa ofrezca a sus funcionarios. <ul style="list-style-type: none"> ● Disposición ● Capacitación ● Oportunidades ● Actualización ● Conocimiento ● Iniciativa
4.	Beneficios familiares	<ul style="list-style-type: none"> ● Becas para estudios ● Descuentos del 100% de la matrícula financiera ● Mejora salarial ● Estímulos pecuniarios
5.	Compañerismo-Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo recíproco entre un equipo de trabajo con el objetivo de cumplir y alcanzar una tarea. ● Información veraz y confiable.
6.	Realización profesional	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción personal de hacer las cosas bien, ya sea con educación formal o no formal ● Reconocimiento pecuniario o para mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia ● Reconocimiento no pecuniario que tiene que ver con el reconocimiento personal.
7.	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ● Integrarnos al entorno con las personas que nos rodean ● Adaptarnos a la forma de ser

No.	Variable/Satisfactor	Definición actores
8.	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ● Sentirse a gusto con las actividades que desarrollamos ● Hacer lo que nos gusta en todos los entornos. (Deporte, baile, recreación) ● Estar o sentirse agradecido o complacido de trabajar en la institución
		<ul style="list-style-type: none"> ● Poder aportar beneficios a otras personas, con nuestra gestión. ● Poder suplir las necesidades básicas y disfrutar de otras comodidades (vacaciones, compras, antojos).
9.	Sobrecarga laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar actividades laborales que superan en tiempo y las funciones que tienen asignadas. Puede ser temporal o constante de cada miembro del grupo. ● Adaptarnos a la forma de ser de cada miembro del grupo ● Respetar las diferentes formas de pensamiento – opiniones ● Aprender a ceder por el beneficio común ● Tener voluntad para colaborar
10	Desigualdad Laboral	<p>No todos los trabajadores tienen la misma igualdad así realicen las mismas funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Económica ● De reconocimiento

Fuente: elaboración propia, noviembre de 2017

Si bien las categorías señaladas se han presentado en un orden determinado por su grado de repitencia en la encuesta, fue indispensable su validación y priorización por parte de los involucrados. Todo ello se realizó en el taller como espacio de construcción colectiva, en busca de obtener consensos que permitieran identificar las situaciones positivas y/o de tensión que se presentan en temas relacionados con la cultura y el bienestar en la Universidad del Cauca. Se buscaba en todo caso, que los asistentes a la sesión validaran o identificaran nuevas variables (satisfactores), acciones que retroalimentarán el proceso adelantado en la primera etapa.

3.2. Ubicación de variables/satisfactores matriz DEH

Posterior a la conceptualización y socialización entre los asistentes se dio paso a la ubicación de las variables/satisfactores en la matriz planteada por Max-Neef en su modelo de DEH, como se ilustra a continuación:

Tabla 7. Ubicación de satisfactores (variables) en matriz DEH

Existenciales Axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA		Estabilidad		Satisfacción
PROTECCIÓN		Beneficios Familiares	Compañerismo	
AFECTO	Relaciones Interpersonales			
ENTENDIMIENTO			Formación Continua	

Existenciales	SER	TENER	HACER	ESTAR
Axiológicas				
PARTICIPACIÓN	Sobrecarga Laboral			
OCIO				
CREACIÓN			Estímulos	
IDENTIDAD	Realización Profesional			
LIBERTAD		Desigualdad		

Fuente: adaptado de matriz DEH

En la tabla contigua se presenta el modelo de matriz propuesto por los participantes (destacadas en colores), de acuerdo con las variables / satisfactores validadas en el ejercicio. La participación de los actores convocados fue definitiva para la etapa posterior, relacionada con la priorización de las variables/necesidades y la formulación de propuestas tendientes a la construcción de estrategias colectivas que aporten al bienestar de la comunidad administrativa de la Universidad del Cauca. Los resultados del ejercicio mencionado constituyen en el eje central para la materialización del objetivo general de la presente investigación que hace alusión a una propuesta para la gestión del bienestar de este grupo de actores.

Tabla 8. Relación Necesidades – Satisfactores

Necesidades		Satisfactores
Existenciales	Axiológicas	
SUBSISTENCIA	TENER	Estabilidad
LIBERTAD	TENER	Desigualdad laboral
CREACIÓN	HACER	Estímulos
ENTENDIMIENTO	HACER	Formación Continua
PROTECCIÓN	HACER	Compañerismo Comunicación Asertiva
PARTICIPACIÓN	SER	Sobre carga laboral
AFECTO	SER	Relaciones interpersonales
CREACIÓN	HACER	Estímulos
ENTENDIMIENTO	HACER	Formación Continua
SUBSISTENCIA	ESTAR	Satisfacción
IDENTIDAD	SER	Realización profesional
AFECTO	SER	Relaciones interpersonales
PROTECCIÓN	TENER	Beneficios Familiares

Fuente: elaboración propia, diciembre de 2017

Como es posible observar, algunos de los satisfactores propuestos se encuentran ubicados en dos entornos al considerarse que inciden directamente sobre ellos. A continuación, se presenta una breve aproximación a las relaciones encontradas y que justifican la ubicación de cada satisfactor en la matriz, según lo manifestaron los talleristas.

Estabilidad. Se asocia con la *subsistencia* porque a través de ella se asegura una permanencia en la organización que les facilite mantener unas óptimas condiciones de vida. Igualmente es un medio para acceder a un bienestar mediante la adquisición de bienes que inciden en su mejor estar; de ahí su relación con el *tener*.

Desigualdad laboral. Se hace alusión a la libertad en relación con su economía y la posibilidad de decidir sobre lo que se desea y no sobre lo que se necesita. El exceso de trabajo y el desconocimiento de su buen desempeño, materializado en una baja asignación salarial, limita la acción del tener.

Considerando lo manifestado por los participantes en el taller en relación con este concepto según el cual “no todos los trabajadores tienen la misma igualdad así realicen las mismas funciones... económico y de reconocimiento”, la desigualdad laboral al expresarse como satisfactor, debe entenderse como *equidad*, por cuanto se refiere a que cada uno reciba lo que le corresponde en cuanto al desarrollo de sus funciones y asignación salarial.

Estímulos. Los asistentes y encuestados hicieron mucho énfasis en contar con estímulos, especialmente económicos, como mecanismos de reconocimiento monetario a su buen desempeño, iniciativa y actitud proactiva. La oportunidad de contar con remuneraciones adicionales en reconocimiento a su compromiso y dedicación motivaría a los universitarios a buscar nuevas y mejores formas de hacer su trabajo. Sentirse reconocido en cualquiera de los aspectos y de distintas maneras, genera satisfacción y fortalece el sentido de bienestar de las personas dentro de una organización y en su vida personal.

Formación continua: Espacios de capacitación que no requieren la dedicación exclusiva ni una larga temporalidad, aportarían elementos importantes para su quehacer universitario. De otra parte, su disposición para adquirir nuevos conocimientos les haría más asertivos e impulsaría su capacidad

de discernimiento al momento de tomar decisiones.

Compañerismo - Comunicación asertiva. Una comunicación clara y eficaz, favorecería el establecimiento de buenas relaciones que trasciendan el plano universitario. El ser cuidadoso con lo que se escucha y dice de los demás, evitaría situaciones conflictivas que afecten las relaciones laborales y en consecuencia el entorno laboral y desempeño.

Sobre carga laboral. El dedicar más tiempo del necesario y reconocido a actividades laborales, necesariamente atenúa la dedicación a otros espacios importantes de la vida como los relacionados con el cultivo del ser y el autocuidado, así como la expectativa de explorar otros escenarios del campo laboral como las representaciones y agremiaciones.

Cabe anotar que la concepción de este satisfactor tiene una connotación negativa la cual no existe en el Desarrollo Escala Humana, por tanto la definición de este satisfactor se interpreta como el aprovechamiento del *tiempo libre*.

Relaciones interpersonales. El cultivo de las relaciones humanas indiscutiblemente genera lasos de cooperación y afecto a través de los cuales, se pueden integrar la vida laboral con la personal. Acercarnos al otro nos permite reconocerlo y reconocernos, mientras que afianza el creer en sí y las relaciones con los demás.

Realización profesional. Enfrentar con responsabilidad y entereza cada una de las tareas encomendadas hace parte de sentirse identificado con un lugar o situación. Sentirse orgulloso y profesional en lo que se hace, suscita en quien lo vive y lo rodea, una sensación de bienestar porque siente que está en el lugar en que debe estar y haciendo lo que debe hacer.

Satisfacción. La sensación de bienestar y felicidad, de hacer lo que se quiere y con ello responder a todas sus necesidades y expectativas. Se relaciona además con la permanencia, con querer lo que se hace y sentirte reconocido e importante en todos los ámbitos.

Beneficios Familiares. Se cuida lo que se ama, se desea y busca siempre lo mejor para los suyos.

De acuerdo con lo anterior y partiendo del consenso en la definición de satisfactores (variables) y su ubicación en la matriz de DEH por parte de los participantes en el taller, se hace necesario realizar un análisis de la relación existente entre éstos y los definidos por Max-Neef clasificables en violadores o destructores, pseudo-satisfactores, inhibidores, singulares y sinérgicos), recordando siempre que el modelo de Desarrollo a Escala Humana propuesto por el autor, sustenta que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. En este sentido, se pretende que en el marco de un análisis reflexivo generado al interior del personal administrativo de la Universidad del Cauca, se conciba la satisfacción de necesidades a través de prácticas y/o hábitos sociales y no a través de la adquisición de bienes y/o servicios. Se presenta a continuación la categorización de satisfactores según el modelo enunciado.

Tabla 9. Clasificación de satisfactores según el Desarrollo a Escala Humana

No.	Satisfactor propuesto (Variable)	Axiológicas		Tipo Satisfactor (DEH)	Observación
		Existenciales			
1	ESTABILIDAD	Tener	Subsistencia	1. Sinérgico 2. Pseudo-satisfactor	<p>1. Se considera de este tipo porque esta condición garantiza a los actores el logro de beneficios familiares de orden económico, por una parte, al poder proyectar a mediano y largo plazo aspectos que dependan de su capacidad de adquisición y sociales por otra, al ser reconocidos como integrantes de la comunidad universitaria con igualdad de derechos que los otros compañeros. Por otra parte, y en muchos casos, genera satisfacción alcanzar el estatus de pertenecer a la Carrera Administrativa y con ello crecen las aspiraciones de lograr una mejora laboral a través de la promoción a nuevos cargos. Lo anterior sin duda redundaría en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y del compañerismo por cuanto todos los actores administrativos gozarían de las mismas posibilidades de promoción de acuerdo con su preparación y necesidades de la organización.</p> <p>2. Podría considerarse como pseudo-satisfactor en la medida que la estabilidad laboral en términos de la permanencia en la institución genere zonas de confort en los trabajadores y/o se incrementen el número de funciones a desempeñar desfavoreciendo el disfrute del tiempo libre.</p>
2	ESTÍMULOS	Hacer	Creación	1. Sinérgico 2. Pseudo-satisfactor	<p>1. El sentirse reconocido a través de la obtención de estímulos podría generar un sentimiento positivo frente a la satisfacción por las tareas realizadas y ello conllevar a la realización profesional. Es importante recordar que se es profesional entre otras cualidades, por el desempeño eficiente y eficaz de las tareas encargadas más no por el grado de formación académica.</p> <p>2. Se considera pseudo-satisfactor por la subjetividad que tienen los estímulos, pues su efecto e interpretación es personal.</p>
3	FORMACIÓN CONTINUA	Hacer	Entendimiento	1. Sinérgico 2. Inhibidor	<p>1. La formación continua pensada en el ámbito laboral y desde el desarrollo personal, podría generar el reconocimiento de estímulos que favorezcan la satisfacción de necesidades de todo orden.</p> <p>2. La formación en actividades ajenas al desempeño laboral podría dificultar la posibilidad de una mejora laboral y la satisfacción de otras necesidades como el reconocimiento.</p>
4	BENEFICIOS FAMILIARES	Tener	Protección	Sinérgico	<p>Una gran prioridad para la mayoría de las personas es el fortalecimiento de su núcleo familiar y/o red de apoyo, por ello, la satisfacción en este ámbito redundaría en el relacionamiento familiar y laboral.</p>

No.	Satisfactor propuesto (Variable)	Axiológicas	Tipo Satisfactor (DEH)	Observación
		Existenciales		
5	COMPAÑERISMO-COMUNICACIÓN ASERTIVA	Hacer Protección	Sinérgico	Satisface la necesidad humana de ser sociales y favorecer las relaciones interpersonales. Facilita la solidaridad, los procesos de interacción y el relacionamiento en todos los ambientes.
6	REALIZACIÓN PROFESIONAL	Ser Identidad	1. Sinérgico 2. Inhibidor	<ol style="list-style-type: none"> 1. La realización profesional entendida como la satisfacción en el desempeño de sus quehaceres, independiente de la formación profesional alcanzada, incide de manera positiva en la forma de relacionarse y desenvolverse en diversos espacios, así como en el perfeccionamiento de las habilidades y destrezas obtenidas. 2. En ciertos casos, la realización profesional puede propender a cambios en el comportamiento (ego) que dificulte el relacionamiento y comunicación con pares. Podrían establecerse relaciones de poder entre colegas, que afectarían el desempeño de los funcionarios
7	RELACIONES INTER-PERSONALES	Ser Afecto	1. Sinérgico 2. Inhibidor	<ol style="list-style-type: none"> 1. El relacionamiento basado en interacciones recíprocas permite el establecimiento asertivo de la comunicación. Este tipo de relaciones buscan objetivos comunes que favorecen la sostenibilidad de la organización. 2. El establecimiento de relaciones que faciliten la agrupación en diversas representatividades sin objetivos claros podría generar inconvenientes en temas de gobernabilidad para la organización.
8	SATISFACTION	Estar Subsistencia	Sinérgico	Los individuos buscan sentirse satisfechos con lo que son y con lo que hacen, cumpliendo así con sus expectativas y deseos. Esta satisfacción se extiende a todos los campos en los que interactúa y desde los planos físico - mental y hasta el social
9	TIEMPO LIBRE (Sobre carga laboral)	Ser Participación	Sinérgico	El disfrute de la realización de actividades externas al trabajo mejora las condiciones físicas y mentales de los individuos. El dedicar tiempo a labores de su gusto y elegidas de manera libre, brinda a las personas perspectivas diferentes sobre sus entornos cotidianos y les da la posibilidad de abordar sus tareas diarias con mayor disposición.
10	EQUIDAD (Desigualdad laboral)	Tener Libertad	Sinérgico	El reconocimiento en igualdad de condiciones permite la participación de todos en espacios diversos y posibilita oportunidades de mejora en sus lugares de trabajo, sin pretender eliminar las diferencias si no, a través de su valoración con miras a ofrecer un trato que supere las desigualdades.

Fuente: elaboración propia, diciembre de 2017

3.3. Priorización de estrategias

La etapa final del taller consistió en un ejercicio consensuado, donde los asistentes realizaron la priorización de variables, la cual presentó algunos cambios en relación con el orden sugerido en la encuesta, de acuerdo con el grado de repitencia en las respuestas obtenidas. Se resalta el reposicionamiento de la variable *desigualdad laboral*, la cual estaba ubicada en el último lugar al inicio del ejercicio y pasó a ocupar el quinto, a partir de los consensos del grupo, quedando como se indica en la tabla siguiente.

Tabla 10. Priorización y estrategias

Satisfactor (Variable)	Priorización (P)		Estrategia propuesta
	Encuesta (Repitencia)	Taller (P Final)	
Estímulos	2	1	Negociación convención
Beneficios Familiares	4	2	Bajar promedio para becas que otorgan a los hijos. Subsidios
Formación Continua	3	3	Plan de capacitación universitaria Competencias laborales y desarrollo personal
Estabilidad	1	4	Funciones definidas Capacitación por competencias
Equidad (Desigualdad Laboral)	10	5	Nivelación laboral por el salario Menos Ordenes de Prestación de Servicios - OPS
Compañerismo Comunicación Asertiva	5	6	Sistema de comunicación interna Confiable, veraz, talleres de convivencia laboral
Realización profesional	6	7	Brindar espacios y tiempo para capacitarnos y reconocimiento
Satisfacción	8	8	A todo nivel, laboral profesional, familiar, económica
Relaciones Interpersonales	7	9	Espacios de integración
Tiempo Libre (Sobre carga laboral)	9	10	Equilibrio de funciones Revisión del manual de funciones Reconocimiento horas extras

Fuente: elaboración propia, noviembre de 2017

Evidentemente como todo ejercicio de interacción con comunidades y grupos sociales, se dieron varias modificaciones: los estímulos, pasaron de un segundo lugar a posicionarse como la variable con mayor incidencia en el tema de bienestar. La mayoría de las intervenciones realizadas por los

talleristas resaltó la necesidad de que su labor fuera reconocida a través de estímulos, especialmente del orden económico.

Por otra parte, la estabilidad, con un primer lugar por parte de las encuestas, fue desplazada hasta la cuarta casilla en consideración a que un número importante de asistentes son de carrera administrativa y el resto, a pesar de su vinculación como provisionales, encuentran esta variable como aplicable a su realidad laboral. Hasta el momento los casos de retiro del cargo presentados en la organización son muy pocos y se han concretado por faltas disciplinarias debidamente sustentadas. De otro lado, sólo el personal perteneciente a la carrera administrativa es sujeto de evaluación por su desempeño y en los casos en que su evaluación se ha visto afectada se procede a la formulación de planes de mejora para subsanar las fallas. En cuanto al personal vinculado como provisional, aunque no es susceptible de evaluación, cuenta con una vinculación a término indefinido que sugiere su permanencia en la organización por espacios prolongados en tanto no se comentan faltas disciplinarias graves que desencadenen su destitución.

Los beneficios familiares por su parte ascienden dos lugares en la priorización final, toda vez que los asistentes manifestaron la importancia de contar con planes y programas que, desde diferentes perspectivas, favorecieran sus entornos familiares.

La variación en otros satisfactores no menos importantes es mínima. Los resultados de esta etapa del taller pueden apreciarse en la tabla que sigue en la cual se consigna el reordenamiento de variables establecido por el grupo.

Estrategias sugeridas: La información recolectada a partir del taller, nos permite acercarnos un poco más a algunos elementos del concepto de bienestar y la forma en que este se puede alcanzar entre los funcionarios administrativos de la Universidad del Cauca. Sus percepciones nos permitirán en el capítulo final, presentar una propuesta para su gestión la cual, a diferencia de la política institucional, será construida desde el sentir de esta comunidad.

Tomando como punto de partida los planteamientos del Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral, se considera importante clasificar las variables identificadas por los actores según tres entornos: Laboral, Personal y Familiar, para finalmente, establecer asociaciones con el modelo DEH, de

acuerdo a la clasificación realizada y validada por los participantes. Un primer paso será reconocer a partir de este momento, que las variables mencionadas a lo largo del texto hacen alusión a los *satisfactores* creados por la comunidad de estudio para atender sus necesidades.

Tabla 11. Reclasificación Necesidades / Satisfactores

Entorno	Necesidades		Satisfactores
	Axiológicas	Existenciales	
Laboral	SUBSISTENCIA	TENER	Estabilidad
	LIBERTAD	TENER	Desigualdad laboral
	CREACIÓN	HACER	Estímulos
	ENTENDIMIENTO	HACER	Formación Continua
	PROTECCIÓN	HACER	Compañerismo Comunicación Asertiva
	PARTICIPACIÓN	SER	Sobre carga laboral
	AFECTO	SER	Relaciones interpersonales
Personal	CREACIÓN	HACER	Estímulos
	ENTENDIMIENTO	HACER	Formación Continua
	SUBSISTENCIA	ESTAR	Satisfacción
	IDENTIDAD	SER	Realización profesional
	AFECTO	SER	Relaciones interpersonales
Familiar	PROTECCIÓN	TENER	Beneficios Familiares

Fuente: elaboración propia, diciembre de 2017

Todo el ejercicio relativo a la construcción colectiva del concepto bienestar en el contexto de la Universidad del Cauca, y con las visiones, sentires, experiencias, idearios y posiciones de sujeto del personal administrativo, es un reflejo de la complejidad que asiste al sistema de Cultura y Bienestar. Pero superando de alguna manera el impedimento que ello pueda significar para direccionar un ejercicio de planeación participativa en la materia por el grado de subjetividad, se pudo mostrar aquí que se trata de un ejercicio valioso, el cual asistido de un modelo teórico – metodológico como el DEH permite llegar a categorías consensuadas. Sobre los hallazgos aquí hechos en el siguiente capítulo se inicia la tarea de elaborar una propuesta de gestión.

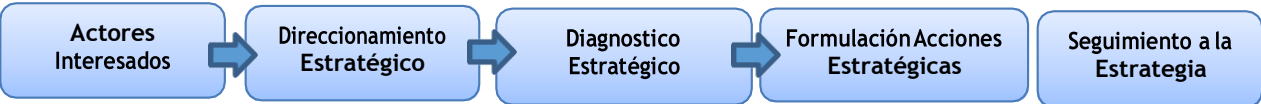
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA

Este capítulo consolida el proceso para la aproximación a la definición del concepto de bienestar desde los actores interesados (personal administrativo de Unicauca). A partir de la revisión y priorización de variables identificadas en la aplicación de instrumentos, su ubicación en la matriz de DEH y la revisión de las políticas universitarias conexas con el tema desde un marco comparativo con las variables, se propone una ruta desde la planeación estratégica, a manera de recomendación, para que la Universidad aborde la definición de líneas y acciones estratégicas encaminadas al bienestar de los funcionarios administrativos de la organización. Cabe destacar, que al momento de proponer estrategias para el bienestar por parte de los participantes, no se contó con claridad en la formulación de las mismas, razón por la cual, se presentarán como parte de la propuesta, recomendaciones para atender cada variable planteada por los actores.

4.1. Abordaje de las propuestas de bienestar como un ejercicio de planeación estratégica

A manera de ruta en el abordaje estratégico se describe a continuación como ejercicio transversal desarrollado en todo el documento de investigación, y que se concluye para el presente trabajo en una propuesta estratégica de gestión para la Universidad del Cauca.

Diagrama 1. Ruta del proceso de planeación estratégica



Fuente: tomado y modificado de Manuales de Planeación Estratégica e Indicadores de Desempeño del Sector Publico - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

El Direccionamiento Estratégico en el marco del bienestar, implica analiza todas las políticas públicas formuladas y aprobadas por la universidad para la puesta en marcha de acciones de bienestar, entre ellas las numeradas a continuación.

4.1.1. Acuerdo 007 de 2006

Acuerdo mediante el cual se crea el Estatuto del Personal Administrativo define en su artículo 100 el *Bienestar Universitario* como “*el conjunto de procesos y actividades, encauzados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo físico, psico afectivo, espiritual y social del empleado, su nivel de vida y el de su familia, lo cual le permitirá elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia e identificación del universitario con la Institución*”. En artículo seguido, establece como objetivos del bienestar 1. “Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo, favorables a la creatividad, participación y seguridad de los empleados, mediante estrategias que contribuyan al desarrollo de su potencial frente al servicio público universitario, y al mejoramiento de la Universidad en el ejercicio de su función social y 2. Construir un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y su grupo familiar”

En línea con lo anterior y según las políticas universitarias en las que se abordan temas relacionados con el bienestar para la comunidad administrativa de la Universidad del Cauca, se propone la siguiente categorización que agrupa las iniciativas universitarias en pro del bienestar; para determinar el alcance de las normativas formuladas: 1. Incentivos, 2. Formación – Capacitación, 3. Recreación, y 4. Salud

1. Incentivos: Estos estímulos se identifican en el artículo 91 del Acuerdo 006 de 2006 como incentivos laborales los cuales son definidos como “reconocimientos pecuniarios y no pecuniarios que otorgará la Universidad al empleado de Carrera, que se destaque por su ejemplar desempeño, sus virtudes y sus talentos” y tienen como propósito, mejorar la calidad de vida laboral y humana del empleado de carrera, estimulando en él la eficiencia, la creatividad, el mérito en el ejercicio de la función pública universitaria, y su efectiva participación en el logro de los fines misionales de la Institución.”

Esta misma definición la encontramos en el Acuerdo 007 Por el cual se adopta el Estatuto de Personal Administrativo de la Universidad del Cauca, que en su artículo 94 establece que “... otorgará la Universidad al empleado que se destaque por su ejemplar desempeño, sus virtudes o sus talentos”, se puede inferir entonces, que en este acuerdo se hace extensivo el reconocimiento a los funcionarios en condición de provisionalidad. Igualmente, las modalidades de estos incentivos son clasificadas en los artículos 93 y 97 de los Acuerdos 006 y 007 de 2006 respectivamente como incentivos *pecuniarios* y *no pecuniarios*. Los primeros, hacen alusión al reconocimiento económico por un desempeño sobresaliente, desarrollo de actividades que contribuyan al desarrollo y mejoramiento de los procesos universitarios y ejecución de actividades diferentes a las adelantadas durante la jornada laboral.

No obstante lo anterior, hay incentivos que bien podrían considerarse en este orden porque se relacionan con el otorgamiento de beneficios económicos como los planteados en los Acuerdos 019 de 2004 (sobre auxilio monetario por incapacidades médicas) que reconoce un auxilio monetario ante condiciones de incapacidad médica; 085 de 2008 (por el cual se establecen incentivos y exenciones para el personal activo perteneciente al cuerpo profesoral y administrativo...), admite el reembolso, del 70% del valor pagado por sus Derechos Básicos de Matrícula de los estudiantes regulares de pregrado, los de sus cónyuges, compañero(a) permanente, los hijos producto de la unión; así mismo como el descuento del 30% sobre los costos establecidos de venta de servicios especializados en laboratorios clínicos, para el personal administrativo, sus cónyuges, compañero(a) permanente y los hijos producto de la unión.

De otra parte, la segunda modalidad está relacionada con la exaltación de las calidades y habilidades de los funcionarios a través de reconocimientos escritos, otorgamiento de becas, comisiones de estudio, servicio, encargos, promociones, permisos especiales, promoción a docencia hasta por cinco (5) horas pagas, entre otros.

A pesar de que el tema de los incentivos es abordado en otros documentos universitarios como el Plan de estímulos incentivos laborales (2009) y la Resolución 178 de 2016 (Plan de Bienestar y Calidad de vida laboral), lamentablemente a la fecha no se cuenta con una política que permita a los incentivos de orden pecuniario que según testimonios de los actores aportaría sustancialmente a su bienestar, como lo manifiesta la Secretaria Ejecutiva de una de las oficinas asesoras de la

institución:

“¿Qué podría hacer la Universidad para sentirme mejor? Incentivar la gente, motivarla. Inicialmente todos sabemos que el trabajo es primordial, pero de ahí requerimos tener un buen sueldo, por qué no motivar a la gente con un incentivo que de verdad se vea reflejado en nuestro salario porque de ahí depende todo el resto del estar bien emocionalmente, físicamente y por llevar algo mejor a nuestras familias. Es algo que la universidad tendría que empezar a mejorar esa parte y mirar cómo trabajar para incentivar la gente para que la gente llegue a algo fundamental que es el aprovechamiento y lograr un verdadero bienestar, satisfacción y compromisos en el trabajo”.

En forma similar se expresa una funcionaria con cargo de Técnica Administrativa de una de las dependencias más reconocidas en la Universidad del Cauca:

“... Sería bueno que se reconociera el trabajo que se realiza, porque es una clase de trabajo que necesita mucha responsabilidad y que además es bastante lo que se tiene que hacer allá, entonces pienso que sería bueno que pudieran haber ascensos, pudieran haber bonificaciones, pudieran haber remuneraciones en la parte económica, porque realmente si se hace necesario, se hace necesario que sean de este tipo de reconocimiento aparte de que se lo reconozcan a uno de pronto verbalmente si me gustaría que fuera así”.

2. Formación – Capacitación: Como se puede constatar a continuación, esta clase de estímulos es la que está definida con mayor claridad en los documentos institucionales, a través de los cuales se apoya los procesos de formación de este importante estamento. Este apoyo se considera desde el ámbito económico con el otorgamiento de auxilios por valor de un (1) smmlv por semestre para apoyo de matrícula financiera estudios de pregrado y/o posgrado en otras universidades (Resolución 010 de 2015), pasando por la exoneración de derechos básicos de matrículas para estudios de posgrados en los programas ofrecidos por la Universidad (Becas otorgadas mediante el Acuerdo 085 de 2008 que establece los incentivos y exenciones para el personal activo de la institución) y reconociendo permiso para para estudio formal de secundaria, profesional, tecnológico o técnico, al personal sindicalizado que curse estudios en Institución

aprobada por el MEN en concordancia con la convención de trabajadores firmada en el año 2003. Todo lo anterior se circunscribe en el marco del Plan de Formación y Capacitación aprobado mediante Resolución R-207 de 2009.

Sin embargo y como se presenta a manera de propuesta en la parte final del trabajo, las necesidades de capacitación no son atendidas de manera total para esta población, ya que los intereses de formación de los universitarios en ocasiones, no se ven reflejados en los estímulos ofrecidos para tal propósito. Se cataloga insuficiente, por ejemplo, el auxilio económico otorgado para adelantar estudios universitarios en instituciones externas, así como inapropiado todo el trámite que se debe adelantar para lograr este recurso. Por otra parte, estas oportunidades no son tomadas por un gran número de funcionarios, bien porque sus ocupaciones laborales y familiares no les dan el tiempo necesario para dedicarse a actividades de formación o bien porque sus esfuerzos no son reconocidos en el ámbito laboral como se expresa en el relato ofrecido por una universitaria que labora en la Facultad de Ciencias de La Salud:

“Aunque la Universidad en este momento apoya supuestamente a los funcionarios que estamos estudiando, conseguir este apoyo es muy difícil, siempre lo niegan entonces pienso que en esa parte debería mejorar la Universidad del Cauca y concedernos esta ayuda económica sin tanto problema sin tanto proceso como el que me ha tocado a mí, lo digo desde la parte personal, no sé cómo será con los demás funcionarios. También pienso que sería bueno que la Universidad nos diera capacitaciones de acuerdo a las labores que nosotros estamos ejerciendo para nosotros fortalecer esas falencias que tenemos en algunas áreas y que cuando hayan oportunidades de ascensos se tenga en cuenta los estudios que realizamos, que nos tengan en cuenta a los de ahí de la Universidad, que no metan siempre gente de afuera pues estilo política que prefieren meter personas externas para cumplir con cuotas políticas y no nos tienen en cuenta a nosotros... pienso que eso se da en la Universidad, ese es mi punto de vista”

Se insiste en la necesidad de brindar espacios en los que los funcionarios puedan aplicar los conocimientos específicos adquiridos y desarrollar sus habilidades profesionales, así como la posibilidad de lograr una mejor asignación salarial a partir de su reubicación en lugares en los

que su perfil profesional coincida con el laboral, tal y como lo refiere una auxiliar administrativa de una de las unidades académicas más grandes de la entidad:

“La universidad podría ... no sé, replantear su esquema, digámoslo así de reubicación laboral, de revisar bien los perfiles que tiene cada administrativo y hablo por los que somos profesionales especializados, porque muchos nos encontramos haciendo actividades que aunque son de nuestro agrado como que quisiéramos realmente estar ubicados en lo que corresponde a nuestro proceso de formación. Eso me gustaría que hiciera la Universidad, que nos dieran la oportunidad de ascender, de decir bueno, usted tiene este perfil, usted encajaría en esta parte de la universidad que se está ejecutando este plan de actividades y usted puede colaborarnos desde su profesión, nos puede ayudar en estas situaciones, cosas así, pero aquí siempre traen gente de la calle a darnos la oportunidad a quienes estamos acá adentro y que de una u otra forma hemos hecho un esfuerzo para digámoslo así, superarnos.”

Otro aporte frente al tema de capacitación se realiza en cabeza de una funcionaria de casi 20 años de vinculación a la Universidad quien dice:

“He notado que no solo en el cargo mío sino en la Universidad, no hay espacio para el desarrollo personal de pronto profesional, pues porque se puede estudiar, la Universidad le apoya a uno con el estudio, la universidad económicamente me ha apoyado con mis matrículas financieras donde estoy estudiando pero no hay como desarrollarlo porque pues, en lo personal he notado que los cargos de ascenso y esas cosas se le dan a personas que vienen recomendadas de alguna manera y entonces y no se tiene en cuenta ni el tiempo de laborar en la universidad ni el perfil profesional”

En los testimonios relacionados anteriormente, se percibe un descontento generalizado frente al desconocimiento de logros alcanzados en materia de capacitación. Es claro que la Universidad como un ente de orden nacional cuyo presupuesto de funcionamiento se rige por los aportes de la Nación, no estaría en un futuro inmediato en condiciones de reconocer económicamente los esfuerzos de los funcionarios que han logrado importantes avances en sus procesos de formación, en algunos casos auspiciados de manera integral o parcial por la institución. Por ello, se

considera apremiante revisar la política de formación y capacitación en pro de apostarle a unas verdaderas condiciones de bienestar para este grupo de universitarios.

3. Recreación: Este aspecto que podría considerarse como complementario al tema de bienestar desde la perspectiva de los testimonios obtenidos, alcanza importancia cuando se presenta vinculante en ciertas áreas, es decir, cuando algunos espacios logran expandirse al núcleo familiar de nuestros actores principales.

Aquí encontramos programas adscritos a la División de la Gestión de la Cultura (Acuerdo 030 de 2015 Sistema de Cultura y Bienestar), en los cuales pueden participar los funcionarios con sus familias como lo son el *Programa Patrimonio* y su oferta permanente de exposiciones de obras y el acceso a la red de museos de Unicauca, los cuales pueden ser visitados en jornadas especiales por los hijos.

En el Sistema de Cultura y Bienestar y adscrito a la misma División, está el *Programa de Expresiones Artísticas* que busca la promoción de grupos representativos (danza, teatro y música), así como aportar al desarrollo humano a través de la oferta de talleres de expresiones artísticas para niños, cursos de escritura creativa, cine y artes plásticas entre otros.

Otro programa agenciado por la División de la gestión de la recreación y el deporte de la misma Vicerrectoría es el *Programa Deporte Universitario*, que apoya la participación de la Universidad en otros escenarios a partir de los colectivos representativos y fomenta la cultura del deporte a nivel recreacional.

Además de las anteriores iniciativas, existen acciones que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida laboral en relación con el ámbito personal y del trabajo, las cuales se materializan en la realización de talleres de convivencia programados por la División de Salud Integral; la celebración de diferentes efemérides como el día de la madre y el padre y el día de la confraternidad, actividades encaminadas a ofrecer espacios de esparcimiento e integración de la comunidad administrativa.

4. Salud: Además de contar con la Unidad de Salud como dependencia especializada creada mediante Acuerdo 022 de 2001, derogado por el Acuerdo 010 de 2010 “en desarrollo de la Ley 647 del 28 de febrero de 2001, que facultó a las Universidades Públicas para organizar su propio sistema de Seguridad Social en Salud” (Cauca, 2015), la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar y sus programas pertenecientes a las Divisiones de Gestión de la Recreación y el Deporte y Gestión de la Salud Integral y el Desarrollo Humano, buscan el fomento de una cultura preventiva basada en el autocuidado del cuerpo, adelantada a través del *Programa hora saludable* y los *Programas de línea asistencial* como Medicina General, Medicina Alternativa, Psicología, Psiquiatría y Trabajo Social.

Una de las fortalezas institucionales identificadas en las entrevistas realizadas la constituye el servicio brindado por la Unidad de Salud, descrita como “la joya corona” por su importancia en el ámbito universitario en cuanto a la calidad y oportunidad de sus servicios. De igual forma se reconocen otras dependencias creadas para fortalecer el tema de la salud, como se expresa en el testimonio de una funcionaria de 45 años del Área de salud que frente a la pregunta ¿Qué elementos de bienestar te aporta tu ámbito laboral?, expresa:

“También tenemos en la Universidad la parte de Salud Ocupacional, la parte de la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar, tenemos la parte de Salud Integral que siempre están buscando mejorar los procesos, mejorar las condiciones laborales y buscan siempre el bienestar de los empleados... Yo creo que la Universidad del Cauca es integral, es completa y pues ojalá algún día las directivas realmente puedan hacer algo por nosotros en esa parte del salario y yo creo que todo el mundo quedaría 100% satisfecho, 100% feliz mejorando un poco las condiciones a las que me refiero”.

4.1.2. Plan de Bienestar y Calidad de Vida Laboral

La relación entre las variables definidas, los enunciados propuestos por los participantes y su atención desde las políticas universitarias, específicamente a través del Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral del servidor público, se presenta en la tabla adjunta al final de este numeral. En general, se evidencia que no existe una relación clara o directa con las variables definidas en el ejercicio, iniciando por los enunciados de sus artículos 4 y 6 (Universidad del Cauca, 2016) que a la

letra establecen:

“Artículo 4. De los frentes de trabajo. Se establecen tres frentes de trabajo, que permitan una mayor coordinación, dirección y optimización de los recursos. (Capacitación y Desarrollo, Bienestar y calidad de vida laboral y Salud Ocupacional)

“Artículo 6. De los programas y servicios de los frentes de trabajo: Capacitación y Desarrollo (Programas de inducción y re inducción, Desarrollo de competencias (liderazgo), Sensibilización y formulación de proyectos de aprendizaje y Apoyando tus experiencias de formación); Bienestar y calidad de vida laboral: Se trabajará en un proyecto que abarque los tres principales ambientes que afecten la vida del servidor (Ámbito personal y familiar, Ámbito comunitario, Ámbito del trabajo); Salud Ocupacional (Medicina preventiva y de trabajo e Higiene y seguridad social)”.

Tabla 12. Relación de variables Vs. Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral

Resultados Taller			Relación con el Plan de Vida (Res. 178 de 2016)	Observación
No.	VARIABLES	Estrategias Propuestas		
1	Estímulos	Negociación convención	Art. 6. Bienestar y calidad de vida laboral <i>Ámbito del trabajo</i>	Según el Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral del servidor público a vigente en la Universidad del Cauca, el ambiente laboral debe contar con las siguientes líneas de acción: salud general en el trabajo; parámetros ergonómicos; condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo; empleo y desarrollo de la capacidad; oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, integración social en la organización; reglamentación y trabajo y espacio total de vida. Ninguna de estas líneas contempla para el caso específico, la reglamentación de los estímulos pecuniarios a los que se hace referencia en el Estatuto del Personal Administrativo Universitario. Según lo manifestaron todos los encuestados y lo ratificaron con los participantes en el taller, debe trabajarse en este tema de manera perentoria, ya que un reconocimiento económico adicional a sus labores, compensaría las bajas asignaciones salariales con las que se cuenta.
2	Beneficios Familiares	Bajar promedio para becas que otorgan a los Hijos Subsidios	Art. 6. Bienestar y calidad de vida laboral <i>Ámbito personal y familiar</i>	En cuanto al ámbito personal y familiar, la resolución 178 menciona los siguientes aspectos a trabajar: Salud familiar; desarrollo familiar y bienestar integral. Considerando los planteamientos del grupo, sus necesidades no se encuentran reflejadas en dicha resolución. Ya que a pesar de definirse el desarrollo familiar como una estrategia que brinde “facilidades para el logro de metas familiares vinculadas al ciclo de la familia -tales como la educación de los hijos - y estilos de vida saludables...” no se atienden los requerimientos enunciados.
3	Formación Continua	Plan de capacitación universitaria	Art. 6. Capacitación y desarrollo	Actividades como los programas de inducción y reinducción no dan respuesta a las necesidades de capacitación de los actores. Espacios pensados para el desarrollo de competencias no son producto de un conocimiento de las habilidades adquiridas en los ejercicios profesionales ni de las debilidades en la ejecución de algunas tareas. Se proponen de manera unilateral y en áreas generales para el desempeño de empleos en el nivel asistencial. No se precisan lineamientos encaminados al fortalecimiento de las competencias laborales en relación al empleo desarrollado. Las posibilidades de formación se materializan a través del apoyo económico para niveles profesional y posgradual hasta por un SMLV, lo que dificulta el acceso a la educación superior. Las oportunidades de formación a nivel de posgrado dentro de la Universidad se limitan además de la oferta de programas, a la aplicación del Acuerdo 085 de 2008 que en ocasiones a discrecionalidad de directivos y académicos niega el otorgamiento de becas o porcentajes totales de las mismas. En esa medida, no se cumple el postulado que pretende apoyar las “ <i>experiencias de formación</i> ” toda vez que no se cuenta con un apoyo total o permanente y no se posibilita en muchas ocasiones el ejercicio y aplicación de conocimientos obtenidos a través de este tipo de capacitaciones, los relacionados con el Empleo y desarrollo de la capacidad ni las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.

Resultados Taller		Estrategias Propuestas	Relación con el Plan de Vida (Res. 178 de 2016)	Observación
No.	Variables			
4	Estabilidad	Funciones definidas	Art. 6. Bienestar y calidad de vida laboral <i>Ámbito del trabajo</i>	Aunque la organización cuenta con un Manual de responsabilidades, funciones y competencias y que el plan de vida en su ámbito del trabajo considera el desarrollo de la autonomía el autocontrol, está latente un descontento acerca de la falta de claridad en sus funciones ya que en muchas ocasiones el funcionario adelanta tareas que por su nivel de formación o conocimiento de los procesos y procedimientos de la organización le son asignadas a pesar de tener coincidencia con el empleo – cargo asignado.
		Capacitación por competencias		En el aparte que trata sobre el empleo y desarrollo de la capacidad se hace referente a las habilidades y conocimientos del trabajador, así también como a la capacitación universitaria. De la misma manera, documentos como el Plan de Capacitación Institucional resaltan la importancia de mejorar las competencias y habilidades, individuales y colectivas de los empleados públicos administrativos de la Universidad del Cauca. Empero, se insiste en la inexistencia de un estudio que establezca las necesidades reales de capacitación de los actores universitarios, no solo en su ámbito laboral si no en áreas que le permitan fortalecer su proyecto de vida personal.
5	Equidad (Desigualdad Laboral)	Nivelación salario	Art. 6. Bienestar y calidad de vida laboral <i>Ámbito del trabajo</i>	En este apartado no se hace referencia a estrategias, planes o proyectos con miras a realizar estudios sobre la distribución de la planta global, conducentes a proponer una reestructuración de la misma con base en los perfiles requeridos, la capacidad instalada y el nivel de responsabilidades lo cual necesariamente sugería una revisión y reajuste en muchos casos de las asignaciones salariales.
		Menos Ordenes de Prestación de Servicios - OPS		Al no contar con el anterior estudio, se desconoce el potencial, competencia y capacidades de muchos funcionarios que podrían atender las actividades asignadas al personal vinculado bajo la modalidad de Orden de Prestación de Servicios. El descontento es general ante el alto número de contratistas con remuneraciones mayores a las asignadas a los funcionarios de la planta universitaria, para desarrollar actividades de nivel asistencial y/o profesionales, contando con estos perfiles entre los universitarios ya vinculados a la institución. Lo anterior sin duda, contribuye al detrimento del ámbito laboral y por supuesto afecta el sentido pertenencia y el desarrollo de una identidad universitaria, ya que se debilitan las relaciones de confianza y comunicación con los otros actores, situación que indudablemente afecta el ejercicio de sus roles y por ende el cumplimiento de la misión organizacional.

Resultados Taller			Relación con el Plan de Vida (Res. 178 de 2016)	Observación
No.	Variables	Estrategias Propuestas		
6	Compañerismo Comunicación Asertiva	Sistema de comunicación interna	Art. 6. Bienestar y calidad de vida laboral <i>Ámbito del trabajo</i>	El Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral, propone el uso intensivo de los medios de comunicación universitarios para “ <i>para promover la Calidad de Vida Universitaria, mediante campañas de sensibilización para adoptar estilos de vida saludable...</i> ”, sin embargo, se observa que los medios de comunicación informales, el comentario de pasillo y el rumor, toman más fuerza que la comunicación oficial. Ello dificulta la gestión porque una información errada puede generar errores severos en los procesos. Se desconoce la importancia e institucionalidad del correo electrónico como medio de comunicación oficial.
		Confiable, veraz, talleres de convivencia laboral		Los talleres de convivencia programados por la División de Salud Integral son insuficientes para atender las diversas situaciones que se presentan entre los compañeros de trabajo. No se hace seguimiento a los resultados de los mismos y no se adelantan procedimientos oportunos y/o adecuados ante las quejas de los funcionarios en cuanto a las relaciones interpersonales. Se considera importante tener en cuenta uno de los aspectos destacados en este ámbito como lo es la Integración social en la organización que se propone como vehículo para la “ <i>eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas</i> ”, todo propiciaría mejores espacios de comunicación y compañerismo.
7	Realización profesional	Brindar espacios y tiempo para capacitarnos y reconocimient o	Art. 6. Capacitación y desarrollo	Se observa que en ocasiones no se da cumplimiento al Acuerdo 085 como se mencionó en el numeral 3. Se requiere la reglamentación de los estímulos pecuniarios y no pecuniarios planteados en el Estatuto del Personal Administrativo.
8	Satisfacción	A todo nivel, laboral profesional , familiar, económica	Artículo 4. De los frentes de trabajo <i>Capacitación y Desarrollo Bienestar y calidad de vida laboral Salud Ocupacional</i>	La comunidad hace énfasis en la necesidad de mejorar sus ingresos económicos, para alcanzar el bienestar en todos sus aspectos. Si la organización no les permite acceder a ciertos beneficios que puedan extenderse a sus núcleos familiares, debe posibilitarles mejoras salariales que afecten de manera positiva su calidad de vida.

Resultados Taller			Relación con el Plan de Vida (Res. 178 de 2016)	Observación
No.	Variables	Estrategias Propuestas		
9	Relaciones Interpersonales	Espacios de integración	Art. 6. Bienestar y calidad de vida laboral <i>Ámbito personal y familiar</i> <i>Ámbito comunitario</i>	<p>Algunas acciones adelantadas desde esta perspectiva no favorecen la integración de la vida laboral con la familia o coincidir en espacios o actividades en el que confluyan trabajadores y sus familias. Tal es el caso de paseos organizados sólo para la integración del personal en los cuales podrían participar integrantes de sus familias.</p> <p>Por otra parte, los espacios de integración definidos por la organización obedecen a celebraciones específicas y sociales tales como el día de la madre, mujer, secretaria, día de la confraternidad entre otros, que en ocasiones no cuentan con una gran convocatoria. Se considera necesario construir otros escenarios de encuentro tanto de los actores universitarios como de sus familias, en los que se pueda participar de manera irrestricta.</p>
10	Tiempo Libre (Sobre carga laboral)	Equilibrio de funciones	Art. 6. Bienestar y calidad de vida laboral Ámbito del trabajo	Como acción relacionada con el ámbito del trabajo se plantea el empleo y desarrollo de la capacidad encargado de <i>“proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información, a través de la Capacitación Universitaria”</i> . Tal como se manifestó en la descripción de la variable de estabilidad, la falta de claridad en las funciones a desarrollar y las habilidades y conocimientos apropiadas algunos funcionarios, conllevan a que en ciertos casos, se presente una sobre carga laboral.
		Revisión del manual de funciones	Art. 6. Bienestar y calidad de vida laboral Ámbito del trabajo	Como se ha mencionado anteriormente, es perentorio atemperar el Manual de responsabilidades, funciones y competencias al contexto actual de la organización en el cual, muchos de sus colaboradores cuentan con habilidades, conocimientos y competencias que les permiten desempeñar con responsabilidad funciones inherentes a empleos diferentes a los ocupados actualmente.
		Reconocimiento horas extras	Art. 6. Bienestar y calidad de vida laboral Ámbito del trabajo	En el Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral propuesto por la administración universitaria, no se retoma el tema relacionado con el reconocimiento de estímulos pecuniarios, tema enunciado en el Estatuto del Personal Administrativo. De acuerdo con lo manifestado en las encuestas y en el taller, es prioritario establecer un plan o programa de estímulos, ello ayudaría a mitigar el malestar generalizado por los las bajas remuneraciones económicas.

Fuente: elaboración propia diciembre 2017

4.2. Formulación de Acciones Estratégicas: elementos centrales para la propuesta

Si bien la Universidad del Cauca, continua realizando ejercicios de planeación estratégica en torno a la formulación y gestión de políticas que potencien el bienestar laboral como el Acuerdo Superior 024 de 2018, por el cual se adopta el Sistema Integrado de Gestión de Bienestar Laboral para Empleados Públicos Administrativos –SIGLA, 2018 – 2022; persiste la dinámica en la identificación y diseño de las mismas, pues aún no es clara la construcción colectiva y participativa en el concepto de bienestar laboral, esto marca una gran diferencia en la definición de escenarios futuros y posibles sobre el bienestar laboral, pues siendo consecuentes con los argumentos del desarrollo a escala humana, y mucho más en la subjetividad del bienestar; esta tarea será resultado de un análisis multiactoral y multidimensional que en consenso pueda reflejar los intereses individuales y colectivos del bienestar.

A partir del ejercicio de análisis en los espacios de construcción colectiva y el consenso en la definición de satisfactores, el grupo focal de administrativos considera las siguientes acciones estratégicas como una necesidad de mejora y de oportunidad mediante acciones concretas. Para ello y retomando los planteamientos del Plan de Bienestar y Calidad de Vida laboral se considera incorporar los entornos descritos en dicho documento: Laboral, Personal y Familiar, además de las variables acciones estratégicas que puedan contribuir al fortalecimiento del bienestar entre la comunidad administrativa de la Universidad del Cauca, tal como se ilustra a continuación.

Tabla 13. Entornos / Variables Satisfactores / Acciones Estratégicas

Entorno	Variables	Acciones Estratégicas
Laboral	Equidad (Desigualdad Laboral)	1. Adelantar estudios de salud ocupacional y carga laboral para establecer el nivel de esfuerzo y dedicación adicional que deben aportar los funcionarios que desempeñen una mayor cantidad de funciones.

Entorno	Variables	Acciones Estratégicas
Laboral	Equidad (Desigualdad Laboral)	2. Realizar una revisión del Manual de responsabilidades, funciones y competencias en relación con los perfiles de los empleados vinculados en la actualidad. Se pretende con ello, que determinadas funciones o roles, sean asumidos por personal capacitado en áreas específicas del conocimiento, en tanto actividades de nivel asistencial sean atendidas únicamente por quienes tengan perfiles y conocimientos en áreas básicas de la gestión administrativa como la atención al cliente y manejo de archivo. De esa manera existiría congruencia entre el perfil profesional, el perfil ocupacional y empleo desempeñado.
		3. Revisar el sistema de contratación de prestación de servicios de la Universidad con el propósito de que funcionarios que cuenten con las competencias requeridas, puedan realizar actividades a contratar, las cuales serían reconocidas como adicionales y por tanto deberían ser remuneradas de la misma manera. No se considera adecuado que ingrese personal bajo esta modalidad con remuneraciones mayores a las de los integrantes de la comunidad universitaria y que además realicen tareas que pueden ser desarrollados por el personal ya vinculado.
	Estímulos	1. Incentivar el desempeño sobresaliente de los trabajadores a través de campañas públicas de reconocimiento
		2. Brindar capacitaciones externas en temas relacionados con competencias laborales
		3. Reconocer estímulos pecuniarios por desempeño sobresaliente y ejercicio de actividades extraordinarios o de alta responsabilidad.
		4. Promover ascensos por competencias, capacitación y desempeño laboral
		5. Acceder a nuevos espacios de participación con voz y voto
	Formación Continua	1. Propiciar espacios de formación por competencias y de acuerdo con las necesidades específicas de las áreas
		2. Facilitar la participación en eventos académicos con el fin de ampliar la visión que sobre la organización se tiene
	Compañerismo Comunicación Asertiva	1. Elaborar un manual de convivencia como herramienta para el fortalecimiento de las buenas relaciones y prácticas
		2. Promover a través de campañas educativas la buena comunicación y buen trato con los demás
		3. Sensibilizar a la comunidad acerca de temas relacionados con las formas de comunicación y su responsabilidad en la cadena de información
	Tiempo Libre (Sobre carga laboral)	1. Realizar estudios de carga laboral para definir planes de mejoramiento

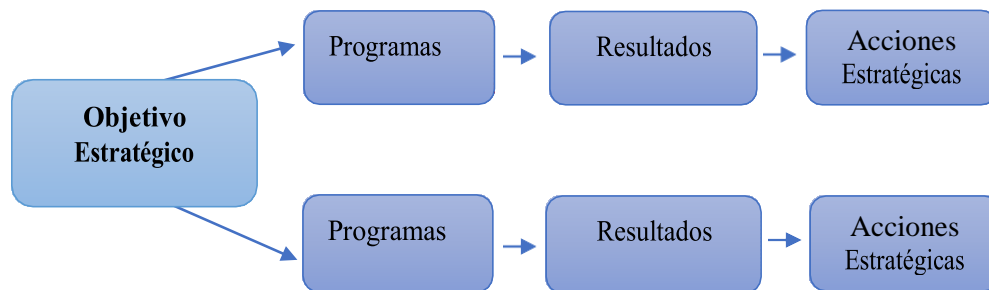
Entorno	Variables	Acciones Estratégicas
	Relaciones interpersonales	1. Adelantar campañas de reconocimiento y respeto a la diferencia
Personal	Estímulos	1. Adelantar campañas de reconocimiento público para los universitarios que se destaquen por su desempeño
		2. Promover espacios en los que los logros personales sean reconocidos y compartidos con la comunidad interna y externa (familia)
	Formación Continua	1. Facilitar la formación en actividades que favorezcan el desarrollo humano y fortalezcan habilidades especiales
		2. Capacitar en áreas relacionadas con la innovación y generación de empresa
	Satisfacción	1. Propiciar espacios lúdicos en los que se puedan compartir experiencias de vida
		2. Favorecer la participación en actividades concertadas que generen bienestar a los participantes
Realización profesional	1. Facilitar las condiciones de formación profesional a través de un mayor apoyo económico para adelantar estudios fuera de la institución	
	2. Reubicación de acuerdo con las competencias y formación a fin de que los empleados sientan afinidad con el desempeño de sus roles independientemente de su grado de escolaridad.	
	3. Posibilitar el ejercicio profesional mediante la ubicación en un área que facilite su desarrollo	
Relaciones interpersonales	1. Promover campañas de capacitación en temas relacionados con la comunicación interpersonal en contextos ajenos a la universidad	
Familiar	Beneficios Familiares	1. Exención de beneficios académicos al núcleo familiar
		2. Recuperar los derechos a exención para estudios universitarios a nivel de pregrado, posgrado y formación continua (cursos de idiomas, seminarios, diplomados)
		3. Contribuir al fortalecimiento de las relaciones familiares a través de la generación de espacios de esparcimiento para compartir con la familia unicaucana.

Fuente: elaboración propia, diciembre de 2017

Finalmente y tomando como referencia los resultados de aproximación, a la definición del concepto de bienestar desde el enfoque del DEH, se presenta a consideración la siguiente propuesta como estrategia de gestión del Bienestar del personal administrativo de la Universidad del Cauca, la cual pretende plantearse desde las particulares características y las manifestaciones realizadas por sus actores.

Esta estrategia se propone como una herramienta para la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que se debe seguir en el futuro, para adaptarse con anticipación a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando un mejor clima laboral y cada vez más acercarse a consensos de bienestar. Los componentes considerados en el marco de esta propuesta son los siguientes: alcance: objetivo, resultados y objetivo, programa y acciones estratégicas (ILPES, 2005), como se observa en el siguiente diagrama.

Diagrama 2. Estructura de la Propuesta de Gestión



Fuente: elaboración propia, diciembre de 2017

De acuerdo con la definición y priorización de variables – satisfactores resultantes del taller realizado con el equipo de administrativos de la Universidad, se consideró agrupar las variables en el marco de los siguientes resultados de una propuesta de plan estratégico.

Tabla 14. Variables / Resultados como insumo para propuesta de gestión del bienestar

Satisfactores	Estrategia propuesta	Resultados
Formación Continua	Plan de capacitación universitaria	<p>Resultado 1. Elevar el nivel de cualificación de los colaboradores y con ello el incremento de la productividad y la satisfacción laboral.</p> <p>Resultado 2. Propiciar espacios de crecimiento y desarrollo integral humano para los colaboradores de la organización</p> <p>Resultado 3. Fortalecer los espacios de participación efectiva para la toma de decisiones que estén basadas en argumentos y consensos.</p>
Realización Profesional	Brindar espacios y tiempo para capacitarnos y reconocimiento	
Relaciones Interpersonales	Espacios de integración	
Compañerismo Comunicación Asertiva	Sistema de comunicación interna	
	Confiable, veraz, talleres de convivencia laboral	
Satisfacción	A todo nivel, laboral profesional, familiar, económica	
Estímulos	Negociación convención	<p>Resultado 4. Formular el plan de incentivos, promociones y ascensos.</p>
Beneficios Familiares	Bajar promedio para becas que otorgan a los hijos.	
	Subsidios	
Equidad (Desigualdad Laboral)	Nivelación laboral por el salario	
	Menos Ordenes de Prestación de Servicios – OPS	
Tiempo Libre (Sobre carga laboral)	Equilibrio de funciones	
	Revisión del manual de funciones	
	Reconocimiento horas extras	
Estabilidad	Funciones definidas	
	Capacitación por competencias	

Fuente: elaboración propia, diciembre de 2017

4.3. Propuesta de Gestión del Bienestar del Personal Administrativo de la Universidad del Cauca

Finalmente, partiendo de los fundamentos teórico – metodológicos, y fundamentalmente de la interacción con el personal administrativo de Unicauca en el marco del taller cualitativo convocado, sumado a esto el cruce de los planteamientos allí recogidos con la revisión de la normatividad sobre bienestar universitario, resulta la siguiente propuesta de gestión, la cual está constituida por 3 grandes programas.

Tabla 15. Programa 1: Competencias Laborales y Desarrollo Humano

Propuesta para la Gestión Organizacional del Bienestar del Personal Administrativo de La Universidad del Cauca.	Objetivo de la estrategia: Promover y ejecutar acciones que fortalezcan el bienestar del personal administrativo de la Universidad del Cauca para los próximos 3 años.	
Programa: Competencias Laborales y Desarrollo Humano	Resultado 1. Elevar el nivel de cualificación de los colaboradores y con ello el incremento de la productividad y la satisfacción laboral. Resultado 2. Fomentar espacios de crecimiento y desarrollo integral humano para los colaboradores de la organización.	Satisfactores asociados
Acciones Estratégicas	Realización de diagnósticos ocupacionales para detectar la carga y sobre carga laboral	Formación Continua
	Formación y capacitación en convivencia laboral y desarrollo humano	
	Actualizar y socializar los procesos, procedimientos y funciones del personal administrativo de la Universidad del Cauca.	Realización profesional
	Fortalecer la interacción entre los colaboradores y con ello elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.	Relaciones Interpersonales
	Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, técnicos y relacionales que alienten la iniciativa y la creatividad previniendo la obsolescencia laboral.	
	Satisfacer requerimientos futuros de la organización en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.	
	Mantener la salud física y mental para la prevención de accidentes de trabajo, y un ambiente seguro que lleva a actitudes y comportamientos más estables.	

Fuente: elaboración propia, febrero de 2018

Lo que corresponde a formación continua y realización profesional, debería contemplarse como un programa de formación bidireccional; por una parte, debería privilegiarse la formación por competencias para garantizar el cumplimiento misional de la Universidad y algunas de las áreas propuestas son las siguiente: 1. Atención al cliente 2. Herramientas ofimáticas 3. Medios de comunicación 4. Lectura y escritura 5. Idiomas 5. Procesos de identidad organizacional.

De otra parte, encontraríamos la capacitación en áreas de desarrollo personal. Esta incluiría cursos para el desarrollo de habilidades específicas (artes, culinaria y otras) y formación a nivel profesional en áreas de interés personal. Es importante que se destaque que esta línea de formación no insta a la organización a garantizar el ejercicio profesional de tales actividades. Es decir, la Universidad apoyaría en la medida de su disponibilidad presupuestal este tipo de iniciativas sin que ello le genere reciprocidad económica de algún tipo.

Para atender los aspectos relacionados con las relaciones interpersonales, el compañerismo y la comunicación asertiva, sería necesario además de capacitar a los universitarios, hacer seguimiento a cualquier situación especial que pueda presentarse como consecuencia de una comunicación ineficaz y unas relaciones poco favorables. En esos casos se propone adelantar planes de mejoramiento en los que se brinde la asesoría y acompañamiento profesional a los universitarios que presenten dificultades para comunicarse y realizar trabajo en equipo.

Tabla 16. Programa 2: Voz y Participación en Espacios de Decisión

Programa: Voz y Participación en Espacios de Decisión	Resultado 3: Fortalecer los espacios de participación efectiva para la toma de decisiones que estén basadas en argumentos y consensos	Satisfactores asociados
Acciones estratégicas	Formación sobre políticas institucionales en el marco del bienestar laboral	Compañerismo Comunicación Asertiva
	Fortalecer los espacios y canales de Comunicación	Satisfacción
	Institucionalizar espacios de dialogo para la toma decisiones	
	Generar estrategias de mejora para el sistema de comunicación interna	

Fuente: elaboración propia, febrero de 2018

A través de la División de Salud Integral, realizar ejercicios y talleres participativos en busca de desarrollar competencias comunicativas y solidarias entre los universitarios. Lo anterior favorecería el diálogo y facilitaría la resolución de conflictos en sus sitios de trabajo.

En el marco de un proceso de formación sobre las políticas y dinámicas de la institución, motivar la gestión de una propuesta consensuada que permita avanzar en el diálogo y negociación de aspectos relacionados con la participación y la toma de decisiones sobre el bienestar de los funcionarios administrativos de la Universidad. Se debería considerar también la formación en planeación y negociación a las instancias de representación como el sindicato con el objetivo de asegurar su participación avalada por el sentir de los funcionarios.

Tabla 17. Programa 3: Incentivos

Programa: Incentivos	Resultado 4. Formular el plan de incentivos, promociones y ascensos.	Satisfactores asociados
Acciones estratégicas	Estrategias de aplicación del Estatuto del Personal Administrativo	Estímulos
	Compensación de incentivos relacionados con el desempeño y operación del cargo del orden pecuniario y no pecuniario	
	Reconocimiento horas extras	
	Bajar promedio para becas que se otorgan a los hijos de los empleados	Beneficios Familiares
	Revisión del manual de funciones	Equidad (Desigualdad Laboral)
	Nivelación laboral por el salario	Tiempo Libre (Sobre carga Laboral)
	Curso concurso para ofrecer estabilidad a los universitarios vinculados bajo la modalidad de Provisionales	Estabilidad

Fuente: elaboración propia, febrero de 2018

De acuerdo con las múltiples manifestaciones realizadas por los participantes en el taller y los encuestados, es inminente la aplicación del Estatuto del Personal Administrativo que, entre otros aspectos, contempla el otorgamiento de estímulos pecuniarios y no pecuniarios.

Recogiendo el consenso del grupo, se sugiere trabajar de manera prioritaria en la formulación de un plan de estímulos en los que se pueda contemplar a la luz de la normativa vigente, aspectos tales como: el buen desempeño y capacitación adelantada según el perfil requerido. Se advierte que por tratarse de una propuesta académica no se desarrolla en extenso el proceso a adelantar.

En relación con la estabilidad se propone previo estudio de las necesidades reales de la organización y considerando el factor económico, se realice un curso concurso para ofrecer estabilidad a los universitarios vinculados bajo la modalidad de provisionales, tal como se mencionó anteriormente. El concurso debe estar debidamente reglamentado para garantizar que todos los participantes no pierdan la estabilidad alcanzada hasta el momento. Agotada esa etapa los universitarios entrarían en un período de prueba que solo podrían superar mediante una evaluación buena o sobresaliente. Una vez finalizado tal período los universitarios en su totalidad, harían uso de la igualdad de derecho al promoverse bajo las mismas condiciones y criterios como:

- *Reconocimiento económico por:*

Desarrollo de labores no inherentes al empleo ocupado. Esta situación se presenta mucho entre funcionarios que, ejerciendo cargos asistenciales, por sus conocimientos, experiencia o formación acreditada, realizan labores no descritas en su empleo.

Se considera importante reconocer la formación y experiencia en la gestión académico-administrativa para el desempeño de labores relacionadas con la academia, tales como coordinación de pregrados y posgrados en los casos en que no se cuente con la capacidad instalada en la planta docente. Para ello debería cumplirse con algunos requisitos asociados al grado de escolaridad y afinidad entre el área de formación y la de desempeño.

Reconocimiento de horas extras para funcionarios que adelanten labores por fuera de la jornada laboral. La solicitud y reconocimiento posterior de las mismas deberá ser ampliamente motivada para garantizar la optimización de los recursos

Reconocimiento de emolumentos por actividades específicas desarrolladas en una temporalidad corta y que no estén relacionadas con el quehacer cotidiano del funcionario, Se resalta que este tipo de iniciativas sólo pueden ser viables con la voluntad de la administración y que están supeditas a los requisitos de ley y la disponibilidad de recursos financieros

- *Reconocimiento no pecuniario:* Atinente a todas las actividades que puedan adelantarse de manera pública para reconocer el desempeño, mérito y logros del funcionario. Aquí se incluirían:

Beneficios familiares y en línea con los aportes recibidos se considera importante el favorecimiento a la educación familiar mediante la aplicación de descuentos a los derechos básicos de matrícula hasta por el 100%. Estos descuentos aplicarían no solo para las matrículas de pregrado sino para programas de formación no continúa ofertados por el CECAV y Unilingua.

Otro aspecto por considerar estaría relacionado con la asignación de monitorias a hijos de funcionarios que cumplan con los requisitos de las convocatorias. La asignación podría realizarse reservando un porcentaje sobre el total de monitorias convocadas, sobre el cual concursarían bajo los mismos criterios los hijos de los universitarios. Este tema se extiende a los cupos de admisión a la Universidad del Cauca, retomando prácticas de años anteriores en las que los hijos de los funcionarios contaban con cupos para ingresar a la Universidad. Para el efecto, se propone estudiar la posibilidad de asignar un cupo especial por programa para que los aspirantes hijos de funcionarios concursen por ellos según el proceso de admisión reglamentado por la Universidad.

Frente a los estudios de posgrados y considerando que algunos universitarios no han alcanzado el nivel de profesionalización o no desean continuar capacitándose a nivel posgradual, se sugiere en tanto las normas o su modificación lo permita, este beneficio se haga extensivo a los hijos de los actores descritos anteriormente. Es necesario precisar que el beneficio a solicitar también deberá estar acompañado de posibles requisitos como el estrato y promedio de notas entre otros que puedan considerarse.

Entendiendo el bienestar como un concepto construido desde la subjetividad del individuo o del colectivo, la satisfacción estrechamente relacionada con él podría alcanzarse a través de la materialización de cualquiera de las propuestas esbozadas en este documento o de otras iniciativas ausentes en el mismo. Sin embargo, se sugiere realizar periódicamente diagnósticos que den cuenta del grado de satisfacción de los universitarios. Solo a partir de ello podría pensarse en nuevas estrategias para fortalecer este aspecto que sin lugar a duda incide de manera positiva y negativa en las dinámicas organizacionales

4.4. Conclusiones

A pesar de haber logrado una aproximación teórica al DEH que parte de valorar las necesidades y satisfactores como el fundamento del bienestar, y con una mirada que trasciende el enfoque económico y exclusivamente necesario del término, se puede concluir en esta investigación, que entre el personal administrativo de la Universidad del Cauca, aún prevalece una concepción económica del bienestar.

No obstante lo anterior, la institución ha querido abordar otras aristas del bienestar las cuales han dejado de lado un factor determinante en la construcción del concepto al no recoger los sentimientos e imaginarios de quienes día a día dedican su vida al logro de los propósitos misionales de la institución. Se desconocen en muchos de los casos, sus intereses, deseos y anhelos y aún más todas sus potencialidades que sin duda facilitarían el desarrollo eficiente de sus tareas diarias. El descontento y el conformismo se ha apoderado de muchos de los funcionarios que han visto pasar sus vidas tras un escritorio realizando tareas repetitivas que no permiten su reconocimiento en sus propios entornos laborales y mucho menos fuera de ellos generando en ocasiones frustraciones que trascienden al plano familiar.

Son más los profesionales en oficios varios que los que tienen la oportunidad de ejercer sus profesiones y algunos de los que han tenido la opción de alcanzar un grado como profesional, muchas veces no tienen la posibilidad de aplicar sus conocimientos disciplinares y específicos al rol en ejercicio. Por otra parte, hay muchos funcionarios que se encuentran

adelantando procesos de formación con la esperanza de cambiar de rol en un futuro y otros tantos que por diferentes razones no han podido o querido mejorar su nivel educativo.

Adicionalmente, se encuentra que, a pesar de la existencia de normativas alusivas al tema de bienestar, hay un desconocimiento generalizado de estos actores sobre las mismas, que conduce, por una parte, a que sus noción de bienestar no sea del todo concreta, pero al mismo tiempo evidencia la necesidad que el hacedor de políticas no solo haga ejercicios participativos de construcción del sentido de lo público y la norma, sino que fomente la apropiación de lo ya existente.

De otro lado, se concluye para la gran mayoría de los casos un descontento por no sentirse valorados y porque no, por su remuneración salarial. Empero, la necesidad, el apego, el afecto, el confort y en muchos casos el sentido de pertenencia ha fortalecido sus lazos con la Universidad y han logrado que pese a todas las circunstancias que puedan verse para algunos adversas, la mayoría de los funcionarios permanezcan en la institución. Solo en algunos casos funcionarios unicaucanos han dejado la Universidad luego de lograr mejores oportunidades laborales en organizaciones locales

4.5. Recomendaciones de la investigación

Futuros estudios sobre el bienestar en esta comunidad, podrían arrojar mejores resultados si se considera la participación activa de todos los actores. Ello garantizaría la construcción de escenarios colectivos que favorecerían la satisfacción de múltiples necesidades comunes, y el fortalecimiento de una cultura organizacional, al compartir elementos que redunden en el bienestar de la mayoría.

Se considera importante generar nuevos espacios de participación para el personal administrativo, en los que puedan tener la oportunidad de conocer y aportar desde perspectivas diferentes a la gestión administrativa y académica de la Universidad a través de las competencias adquiridas en su desempeño laboral y sus perfiles profesionales.

Se precisa culminar la revisión del Manual de responsabilidades, funciones y competencias con el fin de realizar una mejor distribución de las mismas en concordancia con los cargos desempeñados y perfiles ocupacionales y en la medida de las posibilidades financieras de la institución profesionales.

Con relación al plan de estímulos aprobado recientemente, se estima conveniente la formulación de indicadores que permitan la evaluación periódica de los resultados obtenidos, los cuales deberían socializarse con la comunidad para lograr procesos de retroalimentación que den cuenta real de los intereses de los universitarios.

BIBLIOGRAFÍA

- (ILPES), I. L. (2005). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Abreu, J. (2014). *Research Method*. Daena: International Journal of Good Conscience. 9(3)195-204. Diciembre 2014. ISSN 1870-557X
- Albuquerque, A. d. (2002: p 15). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y Organizaciones*, 13-44.
- Babor, J.S. (2007). El concepto de cultura empresarial desde un abordaje antropológico. *Revista científica de UCES – Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales*, 38-61
- Calduch, R. (2012). *Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales*. Curso de Doctorado. Universidad Complutense de Madrid.
- Consejo Superior Universidad del Cauca. (1993). Acuerdo 105. *Proyecto Educativo Institucional*.
- Consejo Superior Universidad del Cauca. (22 de diciembre de 1998). Proyecto Educativo Institucional. Popayán.
- Consejo Superior, U. d. (22 de diciembre de 1998). Acuerdo No. 096. Popayán.
- Consejo Superior, U. d. (15 de mayo de 2015). Acuerdo No. 030. Popayán.
- Curso virtual estadística. Disponible en: <https://explorable.com>
- Dávila, C. (2001: p 6). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá. Segunda edición: McGraw-Hill.
- Edgar, F. W. (2008). Evaluación Multicriterio Social: ¿Una metodología participativa de ayuda a las decisiones o un aprendizaje social sujeto a una reinterpretación institucional - evolucionista? *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 13.
- Flores-Guerrero R. & Cathalifaud, M. A. (2003: p 251). Aportes de la antropología sociocultural al estudio de la comprensión de las organizaciones. *En Movimientos de cambio en torno a cuatro fronteras de la antropología de Chile*. Guatemala: Ediciones ICAPI.

- Fuentes, D. R., Torres, R. M., Torres, I. C., & Peña, A. M. (2013: p 4). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *En Ciencias Holguín, 20 (1)*.
- García, M. A. (2002). El Bienestar Subjetivo. *Escritos de Psicología, 21*.
- Goldhaber, G. M. (1994: p 30-31). *Comunicación organizacional*. México. Sexta impresión: Diana.
- Gonnet, J. P. (2012). Cultura, organizaciones y antropología. Una revisión crítica. En: *Avá: Revista de Antropología, 21*. Universidad Nacional de Misiones Argentina
- Hernández, A., Jiménez, N., & Trocel, M. (2015). La Universidad como sistema complejo y sus actores en la movilización del conocimiento a la sociedad. *Novum Scientiarum, 80-94*.
- Herrera Farfán, N. A., & López Guzmán, L. (2012). *Ciencia, compromiso y cambio social. Textos de Orlando Fals Borda*. Montevideo: El Colectivo.
- Jones, G. R. (2013: p 7). *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Education.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1997). *Desarrollo a escala humana: Una opción para el futuro*. Medellín: Proyecto 20 editores.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a Escala Humana. Opciones para el futuro*. Madrid: Biblioteca CF+S.
- Montesino, L. (2013). Martha C. Nussbaum y Amartya Sen (compiladores), La calidad de Vida. Fondo de Cultura económica. *Polis revista Latinoamericana, 2-8*.
- Murillo, G. (2008: p 20). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Obtenido de http://www.uao.edu.co/sites/default/files/tendencias_bienestar.pdf. (07 de junio de 2017)
- Nogueira, R. M., & Góngora, N. (2000: p 31). *Evaluación de la gestión universitaria*. Buenos Aires: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU.
- Pereda, C. (03 de junio de 2003). www.nodo50.org/ioe.
- Pérez, M. Á. (2001). Las contribuciones de Amartya Sen al estudio sobre la pobreza. *En: Sincronía, 19*. Obtenido de <http://sincronia.cucsh.udg.mx/sen.htm>

- Sen, M. C. (1996). La Calidad de Vida. En M. C. Sen. Mexico : Fondo de Cultura Económica.
- Thompson, I. (08 de 02 de 2015). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Universidad del Cauca. (22 de diciembre de 1998). Acuerdo 096. *Proyecto Educativo Institucional*. Popayán.
- Universidad del Cauca. (22 de diciembre de 1998). Acuerdo 096. *Proyecto Educativo Institucional*.
- Universidad del Cauca. (2006). Estatuto del Personal Administrativo. *Acuerdo N° 007*. Cauca: Universidad del Cauca.
- Universidad del Cauca. (16 de febrero de 2016). Resolución 178. *Plan de Bienestar y calidad de vida laboral para servidores públicos de la Universidad del Cauca*. Popayán.
- Universidad del Cauca. (02 de febrero de 2016). www.unicauca.edu.co. Obtenido de http://facultades.unicauca.edu.co/prlvmen/sites/default/files/procesos/PA-GA-5.1-MN-1%20Manual%20de%20responsabilidades%2C%20funciones%20y%20competencias_0.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2010). Calidad de vida: realidad y percepción. *Bitácora*, 7.
- Villalba, M. E. (2012). Gestión con base en las ciencias de la complejidad: las organizaciones como estructuras disipativas. *Universidad & Empresa*, 11-42.
- Weigand, E. F. (2008). Evaluación Multicriterio Social: ¿Una metodología participativa de ayuda a la toma de decisiones o un aprendizaje social sujeto a una reinterpretación institucional-evolucionista? * . ISSN 13902776 *Revista de la Red Iberoamericana de Economía Ecológica*, 3,4 y 5.

ANEXOS

Modelo de Encuesta



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL BIENESTAR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA BASADO EN MODELO DE DESARROLLO A ESCALA HUMANA

NOTA: El presente documento hace parte de la formulación de una propuesta de investigación adelantada en el marco de la Maestría de Gestión de las Organizaciones y Proyectos de la Universidad del Cauca. La información registrada en el formulario será utilizada únicamente con fines académicos.

I. INFORMACIÓN PERSONAL

NOMBRE: _____
 CARGO: _____ TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN: _____
 DEPENDENCIA: _____
 ESTADO CIVIL: _____ No. HIJOS: _____
 DIRECCIÓN: _____
 TELEFONO FIJO: _____ CELULAR: _____
 CORREO ELECTRONICO: _____
 NIVEL EDUCATIVO: Primaria Secundaria
 Técnico Cual? _____
 Tecnológico Cual? _____
 Pregrado Cual? _____
 Especialización Cual? _____
 Maestría Cual? _____
 Otro Cual? _____

II. ASPECTOS LABORALES

1. ¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo? SI NO
 ¿Por qué? _____

 2. ¿Se siente identificado(s) con su lugar de trabajo? SI NO
 ¿Por qué? _____

 3. ¿Considera que su trabajo aporta a su realización personal? SI NO



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL BIENESTAR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA BASADO EN MODELO DE DESARROLLO A ESCALA HUMANA

¿Por qué? _____

4. ¿Considera que su rol en la organización es bien remunerado? SI NO
 ¿Por qué? _____

5. ¿Considera que sus aportes y trabajo son reconocidos en la organización?
 SI NO ¿Por qué? _____

En caso de que su respuesta sea afirmativa, por favor explique de qué forma le gustaría que se la reconociera _____

6. ¿Considera que su preparación y/o habilidades y competencias son bien remuneradas? SI NO
 ¿Por qué? _____

7. ¿Se siente identificado(s) con la organización? SI NO
 ¿Por qué? _____

III. CAPACITACIÓN

8. ¿Le gustaría capacitarse? SI NO
 Si respuesta es negativa, por favor explique sus razones _____

Si su respuesta es afirmativa indique en cuales de las siguientes áreas:



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL BIENESTAR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA BASADO EN MODELO DE DESARROLLO A ESCALA HUMANA

8.1 Competencias laborales? SI NO Cuáles? _____

8.2 Programas profesionales? SI NO Cuáles? _____

8.3 Programas profesionales? SI NO Cuáles? _____

8.4 Otros? SI NO Cuáles? _____

IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

9. ¿Cuáles de las siguientes actividades complementarias le gustaría realizar en su organización?

Clases de:
 Baile
 Manualidades
 Pintura
 Turismo en familia
 Deporte recreativo competitivo cuál? _____

10. ¿Cuáles de los siguientes beneficios le gustaría disfrutar en su organización?

Descuentos para estudio del núcleo familiar básico
 Auxilios para capacitación fuera de la organización
 Becas de estudios de posgrados para el núcleo familiar
 Ascensos por competencias
 Ascensos por formación profesional
 Estímulos económicos



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL BIENESTAR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA BASADO EN MODELO DE DESARROLLO A ESCALA HUMANA

Participación y representación en consejos directivos
 Servicio de guardería
 Servicio de comedor
 Taller de tareas
 Distinciones y reconocimientos públicos

Otros _____

11. ¿Cómo definiría bienestar?

12. ¿Según su respuesta anterior, que actividades y/o iniciativas propondría para mejorar su bienestar en la Universidad?

Firma: _____

Gracias!!!



Modelo Guía de Preguntas para la Entrevista



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL BIENESTAR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA BASADO EN MODELO DE DESARROLLO A ESCALA HUMANA

NOTA: El presente documento hace parte de la formulación de una propuesta de investigación adelantada en el marco de la Maestría de Gestión de las Organizaciones y Proyectos de la Universidad del Cauca. La información registrada en el formulario será utilizada únicamente con fines académicos.

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA
Presentación
1. ¿Cómo te sientes en tu lugar de trabajo? ✓ Relaciones personales ✓ Relaciones profesionales ✓ Aspecto económico ✓ Posibilidades de proyección
2. ¿Que podría hacer la universidad para que te sientas mejor?
3. ¿Qué entiendes por bienestar desde tu ámbito laboral?
4. ¿Qué elementos de bienestar te aporta tu ámbito laboral?
5. ¿Cómo aportarías a la Universidad en el tema de bienestar?

Fuente: elaboración propia, febrero de 2017

Fotografía 1. Taller de socialización grupo focal



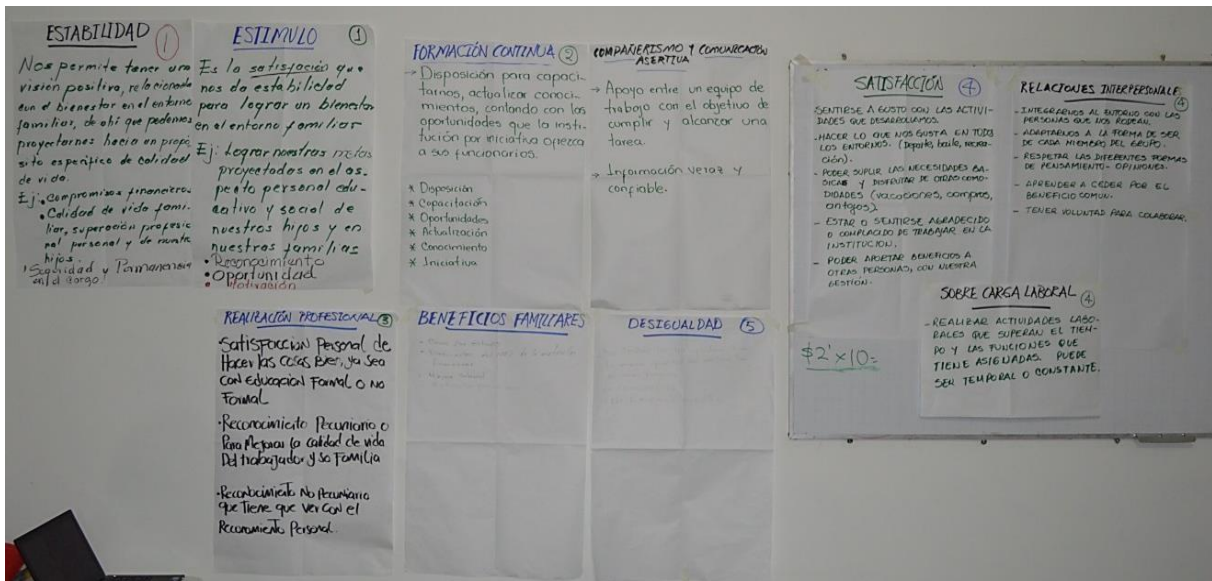
Fuente: Miguel Andrés Ibarra, Finca San José, noviembre de 2017

Fotografía 2. Definición de variables en Grupos



Fuente: Miguel Andrés Ibarra, Finca San José, noviembre de 2017

Fotografía 3. Socialización de variables



Fuente: Miguel Andrés Ibarra, Finca San José, noviembre de 2017

Fotografía 4. Ubicación de variables/necesidades en la matriz de Desarrollo Escala humana



Fuente: Miguel Andrés Ibarra, Finca San José, noviembre de 2017

Fotografía 5. La priorización y formulación de estrategias

VARIABLE	PRIORIZACIÓN	ESTRATEGIA
ESTABILIDAD	4	
ESTIMULOS	1	
FORMACIÓN CONTINUA	3	
COMPARTICIÓN DE CONOCIMIENTO ASERTIVA		
BENEFICIOS FAMILIARES	2	
REALIZACIÓN PROFESIONAL		
REALIZACIÓN INTERPERSONAL		
SATISFACCIÓN		
SOBRE CARGA LABORAL		
DESEIGUALDAD LABORAL	5	

VARIABLE	PRIORIZACIÓN	ESTRATEGIA
ESTABILIDAD	4	Confianza en el apoyo Capacitación por competencias
ESTIMULOS	1	Mejorar condiciones laborales y prestaciones
FORMACIÓN CONTINUA	3	Plan de Capacitación Universitaria, Cursos, talleres, seminarios y Desarrollo profesional con alta orientación a la empleabilidad, Talleres de experiencia laboral
COMPARTICIÓN DE CONOCIMIENTO ASERTIVA	6	
BENEFICIOS FAMILIARES	2	Mejorar las condiciones laborales para hijos Extrínsecas
REALIZACIÓN PROFESIONAL	7	Mejorar las condiciones y mejorar las oportunidades de desarrollo profesional
REALIZACIÓN INTERPERSONAL	9	Mejorar las condiciones de integración de los presupuestos
SATISFACCIÓN	8	Mejorar las condiciones laborales, profesionales, familiares, económicas
SOBRE CARGA LABORAL	10	Equilibrio de funciones Búsqueda del mejor funcionario Reasignación de tareas según habilidades
DESEIGUALDAD LABORAL	5	Mejorar las condiciones laborales en el área por el salario Mejorar las ODS

Fuente: Miguel Andrés Ibarra, Finca San José, noviembre de 2017