



**PROGRAMA NACIONAL DE BIENESTAR LABORAL PARA LA FUNDACIÓN  
HOGARES CLARET**

ALEJANDRA MARÍA PALACIO CORREA  
AMIRA ELENA RODRIGUEZ CARBAL  
YELENA ANDREA ROMAN URREGO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
PROGRAMA PSICOLOGÍA  
DIPLOMADO PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
PROGRAMA DE BIENESTAR  
MEDELLÍN  
2019-1



**PROGRAMA NACIONAL DE BIENESTAR LABORAL PARA LA FUNDACIÓN  
HOGARES CLARET**

ALEJANDRA MARÍA PALACIO CORREA 43258167

AMIRA ELENA RODRIGUEZ CARBAL 1123636417

YELENA ANDREA ROMAN URREGO 1036605043

DIPLOMADO PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Propuesta de Trabajo Aplicativo

ESPERANZA MARÍA GONZALEZ MARÍN

Docente Director Diplomado Organizacional

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

PROGRAMA PSICOLOGÍA

DIPLOMADO PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE BIENESTAR

MEDELLÍN

2019-1



## **AGRADECIMIENTO**

Primero que nada, queremos agradecerle a Dios por la oportunidad de cada día levantarnos, tener la disposición y la motivación para asistir a nuestras clases y prácticas.

Queremos agradecerles a nuestros profesores de la Fundación Universitaria María Cano, del programa de psicología, por su labor realizada con tanto amor y dedicación, cada clase fue una oportunidad de crecimiento y sabiduría

A nuestros padres, por su constancia y apoyo en cada momento de nuestra carrera.

Y por último y no menos importante a la Fundación Hogares Claret, y los miembros del área de recursos humanos, por permitirnos realizar este proyecto en sus instalaciones.

## Resumen Analítico Ejecutivo

**Título:** Programa nacional de bienestar laboral para la Fundación Hogares Claret.

**Autores:** Alejandra María Palacio Correa, Amira Elena Rodríguez Carbal, Yelena Andrea Román Urrego (Estudiantes de Psicología Organizacional)

**Fecha:** Mayo 20 de 2019 – 9 semestre VII cohorte

Tipo imprenta: el trabajo fue digitado en el procesador de texto Microsoft Office 2010, imprenta

Arial 12.

**Línea de Investigación, sublínea:**

**Línea:** Desarrollo Humano

**Sublínea:** Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

**Palabras claves:** Bienestar, clima, estímulos, Actividades, convenios y alianzas, satisfacción, rotación, esferas, Integral, satisfacción, eficacia, efectividad laboral.

**Infraestructura:** Fundación Hogares Claret área de Bienestar.

**Descripción del estudio:**

La presente propuesta surge ante la necesidad de disminuir el índice de rotación del personal de la Fundación Hogares Claret, por medio de la creación de un programa de bienestar Laboral el cual promueve el mejoramiento del clima laboral. Se pretende crear actividades con el fin de elevar la percepción favorable, la motivación, la productividad y el bienestar de los colaboradores de la fundación, utilizando herramientas físicas, intelectuales y recreativas.

**Contenido del documento:**

El programa de bienestar laboral a nivel nacional para la Fundación Hogares Claret está basado en ocho esferas, las cuales aluden a: actividades lúdicas, recreativas, incentivos, académico- formativas, familiares, salud – prevención y espiritual-personal.

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....                                 | 6  |
| Marco contextual.....                              | 7  |
| Organigrama Fundación Hogares Claret.....          | 10 |
| Planteamiento del problema .....                   | 11 |
| Objetivo General .....                             | 13 |
| Objetivos específicos .....                        | 13 |
| Justificación .....                                | 14 |
| Población beneficiada.....                         | 16 |
| Marco legal .....                                  | 17 |
| Marco teórico.....                                 | 19 |
| Marco Referencial.....                             | 23 |
| Plan de intervención.....                          | 25 |
| Esferas de Bienestar Fundación hogares Claret..... | 27 |
| Resultados .....                                   | 33 |
| Conclusiones .....                                 | 36 |
| Recomendaciones.....                               | 38 |
| Bibliografía .....                                 | 39 |

## Introducción

En el presente proyecto se plantea la elaboración del programa de Bienestar laboral de la Fundación Hogares Claret, la cual es una organización sin ánimo de lucro y dirigida a una población con problemáticas sociales, la cual se encarga de acompañar a niños, niñas, adolescentes y adultos, afectados por la marginalidad, el consumo de sustancias psicoactivas, la violencia o con problemas de conducta, y a explorar el sentido de la vida de los usuarios, en una perspectiva de restablecimiento de sus derechos y de inclusión a los diferentes ámbitos de la sociedad.

El proyecto de bienestar busca que los colaboradores de la Fundación Hogares Claret, activen el sentido de pertenencia con el fin de crear un ambiente de trabajo propicio, el cual permita a los colaboradores crecer permanentemente en todos los sentidos, motivo que alude a la elaboración de seis esferas direccionadas al bienestar laboral, las cuales son Familiar, Salud- Prevención, Académica-Formativa, Lúdico- Recreativo, Incentivo –Laboral, Espiritual–Personal, para el desarrollo de cada una de ellas, se plantean diversas actividades todas enfocadas en el mejoramiento del clima laboral, la motivación y la disminución de rotación los cuales fueron factores determinantes para la elaboración del programa.

## Marco contextual

La Fundación Hogares Claret, es una institución social y sin ánimo de lucro, se encuentra ubicada en el Centro de la Ciudad de Medellín (Ant), además, cuenta con sedes a nivel nacional en los departamentos de Atlántico, Risaralda, Quindío, Cundinamarca, Santander, Valle del Cauca y Bolívar, donde se ofrece acompañamiento terapéutico, pedagógico a niños, niñas, adolescentes y adultos, afectados por la marginalidad, la violencia, el consumo de sustancias psicoactivas y/o problemas de conducta, para favorecer la inclusión social, el restablecimiento de sus derechos y la construcción de un proyecto de vida. Adicionalmente, contamos con servicios de formación y bienestar para la comunidad en general.

La historia recuperada de la página web (Fundación hogares claret, 2018):

Los inicios de La Fundación Hogares Claret, están ligada al Sacerdote Claretiano Gabriel Antonio Mejía Montoya, que desde su misión como religioso se interesa por las situaciones de marginación que se presentan en la sociedad colombiana, especialmente con el problema de la drogadicción, y trabaja en la búsqueda de soluciones que dignifiquen la vida de las personas.

En 1981 el padre Gabriel Mejía conoció la experiencia del Centro Italiano de Solidaridad CEIS, liderado por el Padre Mario Picchi, quien lo invitó a conocer la metodología que allí se implementaba para el tratamiento de personas afectadas por la drogodependencia.

En 1982 pasó 6 meses en el CEIS, profundizando en la metodología de intervención. Posteriormente en 1983, viajó a conocer las experiencias de Integrity House, Daytop Village y Walden House, en Estados Unidos, donde se desarrollaban a través de comunidades terapéuticas, tratamientos para las drogodependencias.



Ya en Colombia, junto a los padres y misioneros Claretianos, José Fernando Tobón y Luis Fernando Vargas (Q.E.P.D), conocieron en Barranquilla la experiencia de comunidad terapéutica de Hogares CREA. Luego se estableció contacto con Hogares CREA de República Dominicana para enviar personas con problemas de drogadicción a sus tratamientos y que a la vez se entrenaran en la metodología de intervención, para que a su regreso fueran el personal con que se daría inicio a los programas de atención de la Fundación Hogares Claret.

Al mismo tiempo se estableció un grupo de voluntarios que con su aporte hicieron posible la constitución Jurídica de la Fundación Hogares Claret, el 12 de mayo de 1984.

En 1985 el Padre Gabriel Mejía, en compañía del señor Alain de Villegas, el doctor Jorge Carvajal Posada y de Margarita Ossa, viajaron a República Dominicana para conocer el funcionamiento de la comunidad terapéutica de Hogares CREA. Con esta organización se estableció convenio que permitió al personal de esa comunidad viajar a Colombia para dar inicio a los programas de atención de los Hogares Claret, hecho que se da a partir de 1988, con la apertura de la primera comunidad terapéutica de los Hogares Claret en Medellín Antioquia, barrio Miraflores.

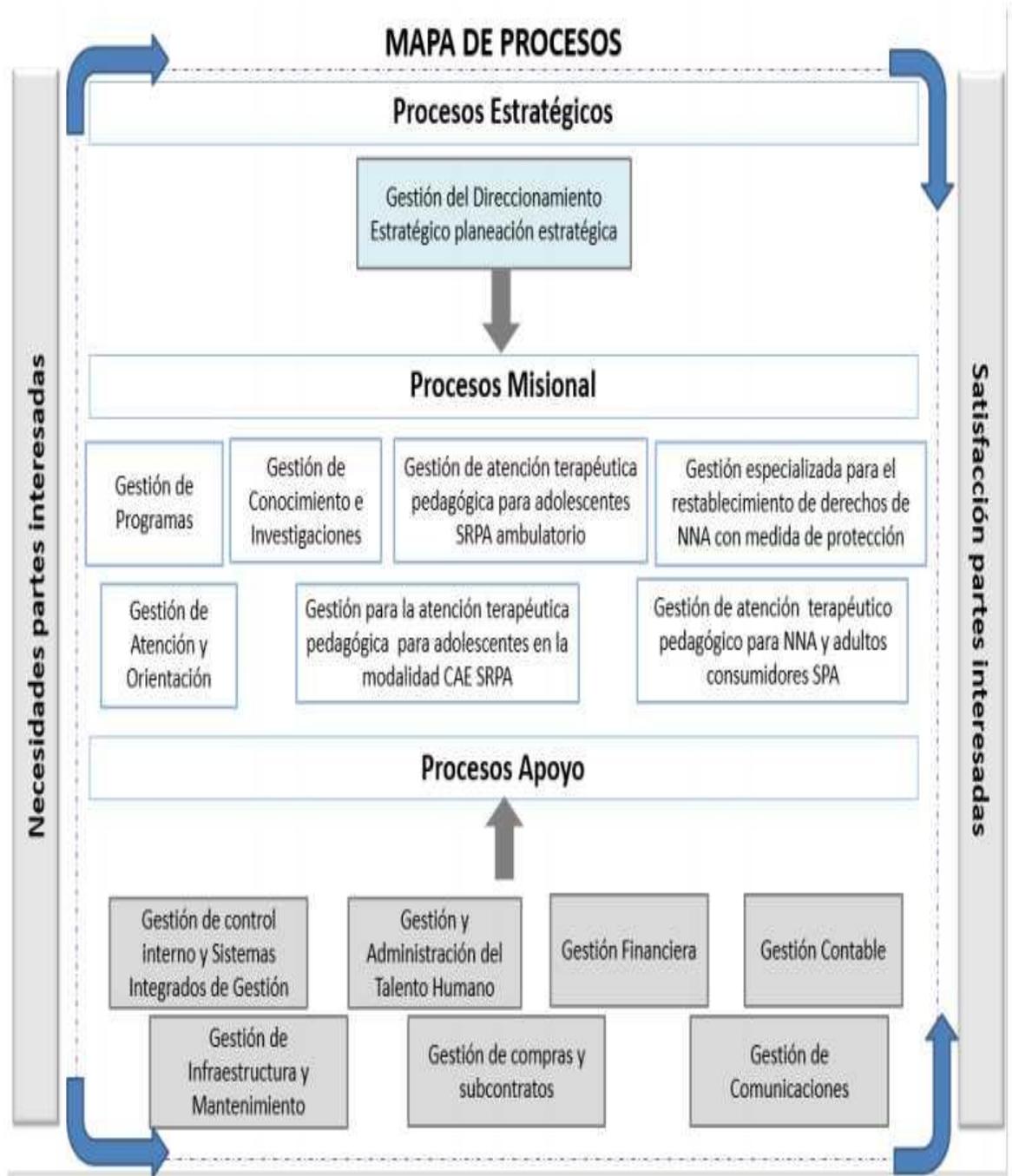
Posteriormente y después de dos años de discusión, análisis y experimentación, con la asesoría de profesionales, voluntarios y ex adictos, se reestructura el modelo de Hogares CREA y se implementa un modelo autóctono orientado por las filosofías de las Comunidades Terapéuticas de Daytop (EE.UU.) y del Proyecto Hombre (Progetto Uomo) de Italia y España.

A partir de esta fecha y respondiendo a lo más urgente, oportuno y eficaz, la Fundación Hogares Claret ha aceptado el reto y la creatividad de abrir centros en diferentes ciudades del país, donde actualmente, cuenta con sede en varios lugares de Colombia: Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Quindío, Risaralda, Santander, Valle del Cauca, donde se desarrollan programas de atención para



personas que por su situación de marginalidad, violencia o consumo de drogas buscan encontrar su sentido de vida.

## Organigrama Fundación Hogares Claret.



(Claret,2018)

## **Planteamiento del problema**

Debido a la alta rotación presentada en los últimos meses, y poca adaptabilidad del componente humano al clima laboral de la fundación hogares Claret, se ve ante la necesidad de crear un plan de mejoramiento en el ambiente laboral, el cual consiste en la creación de un proyecto de Bienestar laboral y estímulos, dado que dicha organización no cuenta con dicho plan de bienestar laboral, y la importancia de este para mejorar la calidad de vida de los empleados, y su satisfacción en la Fundación Hogares Claret.

El programa que se propone estará orientado a la búsqueda del mejoramiento del ambiente laboral, con el fin de elevar la percepción favorable, la motivación, la productividad y el bienestar de los empleados componente humano.

Teniendo en cuenta que el recurso humano de la Fundación Hogares Claret, es percibido como seres integrales, que se desenvuelven en diferentes ámbitos humanos por lo cual es de vital importancia, que este plan este orientado a la búsqueda de calidad de vida de los empleados de la Fundación Hogares Claret, igualmente el plan de Bienestar y estímulos tendrá la finalidad de proporcionar herramientas físicas, intelectuales y recreativas (entre otras) para el desarrollo integral de las personas, orientado al mejoramiento del clima organizacional, baja rotación, el desarrollo de la creatividad, productividad laboral y satisfacción personal, permitiendo a su vez, que sus aportes, acciones, responsabilidades estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos y finalidades de la Fundación Hogares Claret.

La política de la Fundación Hogares Claret reconoce al empleado como un ser integral, con necesidades desde distintos ámbitos humanos, las cuales son



necesarias abarcarlas con los distintos estímulos, o bases que le puedan brindar la Fundación Hogares Claret, no solo en aspectos laborales sino también personales, profesionales y desde diferentes contextos en el que se desenvuelven los trabajadores de la Fundación. (Claret, 2018)

Es así, como toma gran importancia identificar las necesidades de los empleados, así como sus motivaciones y expectativas en la Fundación Hogares Claret, lo cual representara el insumo necesario para proponer el programa de bienestar.

Con la propuesta referenciada se pretende superar las dificultades en el manejo de personal existentes a la fecha y disminuir la rotación de personal. Explicación clara y certera sobre la necesidad encontrada en la agencia de prácticas para estudiantes en formación del programa de psicología de la universidad María Cano en la Fundación Hogares Claret; descripción del objeto de estudio; el objeto de estudio es ubicado en un contexto; referencia hechos y acontecimientos; da cuenta de los elementos del problema, datos, situaciones, conceptos relacionados con el mismo.

## **Objetivo General**

Diseñar un Plan Nacional de Bienestar Laboral, como forma de acompañamiento a los empleados, de la Fundación Hogares Claret.

## **Objetivos específicos**

Fortalecer el desarrollo integral del empleado, a través de la participación de programas de promoción y prevención, incentivos, prevención física y psicológica, prevención de la enfermedad y celebración de fechas especiales, en la Fundación Hogares Claret.

Generar convenios y alianzas, por medio del programa de bienestar laboral de la fundación Hogares Claret, para los trabajadores y sus familias en primer grado de consanguinidad.

Diseñar acciones que promuevan la calidad de vida laboral, con el fin de lograr el bienestar de los colaboradores de la Fundación Hogares Claret.

Identificar las necesidades que tenga el personal humano que labora en la fundación hogares Claret, con el fin de proponer estrategias tendientes a dar solución a dichas necesidades.

## Justificación

Actualmente la Fundación Hogares Claret no cuenta con un plan de bienestar estructurado y organizado, por medio de esta propuesta se busca consolidar un plan de bienestar el cual este encaminado a favorecer las condiciones del desarrollo integral de los empleados de la Fundación Hogares Claret, en los ámbitos personal, familiar, laboral; promoviendo la satisfacción, la eficacia y la efectividad laboral.

La Gerencia es la encargada de impulsar y generar un mejoramiento en el clima laboral, implementando políticas adecuadas, que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de toda la Fundación, brindando mayores oportunidades y desarrollando altos niveles de participación, para que los trabajadores hagan de sus actividades una ocasión de dignificación, y aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales y apropiación de los valores de la Fundación Hogares Claret.

El diseño del programa de bienestar laboral en la Fundación Hogares Claret, está encaminado a ofrecer el desarrollo armónico e integral, con el cual se pretende elevar los niveles de la calidad de vida de los trabajadores y su grupo familiar, mediante actividades que respondan a la satisfacción de sus necesidades individuales de: educación, recreación, cultura, protección y aprendizaje. Lo anterior con el fin de crear un ambiente de trabajo propicio, con un alto sentido de pertenencia, en un entorno sano y con un clima organizacional adecuado, que permita a los empleados crecer permanentemente en todos los sentidos, creando de esta manera un factor de distinción en el comportamiento de sus integrantes de la Fundación Hogares Claret, lo cual permite introducir cambios en la conducta de los trabajadores y su satisfacción en la Fundación Hogares Claret. (Gómez Martínez, & Porras Rojas, 2012).



Por eso es importante para el área de recursos humanos e investigación, de la Fundación, crear un programa de bienestar y, por ende, contar con la mayor participación de los colaboradores en las diferentes actividades programadas, puesto que estas permiten crear un ambiente de trabajo propicio, con un alto sentido de pertenecía, en un entorno sano y con un clima organizacional adecuado, que permita a los empleados crecer permanentemente en todos los sentidos.

Para llevar a cabo dicho programa se pretende crear espacios en los cuales los empleados de la Fundación Hogares Claret, puedan tener una interacción no solo a nivel de grupo, sino además a nivel familiar, con el fin de lograr mayor satisfacción en la Fundación, afianzar situaciones de conflicto entre compañeros, disminuir tasas de rotación de personal, ausentismos, baja productividad, estrés, entre otros.

Así mismo el programa presente dejar un punto de partida, para el desarrollo no solo del personal que recibe los beneficios de la fundación, sino para todos aquellos futuros practicantes de psicología que lleguen a la fundación, logrando por medio de la propuesta una guía para una adecuada realización de su rol, con el fin de no perder el foco por el cual fue credo el programa, ya que la propuesta mencionada tiene una mirada holística del ser humano, el cual con lleva a fortalecer competencias propias de la profesión.



### **Población beneficiada**

La población beneficiada directamente serán todos los colaboradores de la Fundación Hogares Claret, la cual actualmente cuenta con 760 empleados 437 hombres y 323 mujeres a nivel nacional, e indirectamente sus Familiares en primer grado de consanguinidad.

Actualmente la Fundación tiene sedes en varias regionales del país Colombia y en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Eje Cafetero, Santander y Valle del Cauca, entre los cuales se encuentran cargos misionales. Cargos estratégicos y personal de apoyo.

## Marco legal

El plan de Bienestar, estímulos e incentivos se soportará en los siguientes mandatos constitucionales y legales.

Se define y ponen en práctica estrategias de participación con los empleados y partes interesadas, para evitar eventos donde se vea afectada la integridad de todos, cumpliendo con los requisitos legales.

Este compromiso involucra a todos los niveles de la institución que se encuentran bajo el control de la misma, quienes participaran de manera activa, con el propósito de tomar conciencia, responsabilidad y compromiso con el Bienestar.

| Leyes   | Fechas            |
|---|-------------------|
| Decreto 1083, Art 2.2.10.4  | Abril 21, 2005    |
| <b>Objetivo</b><br>“No podrán destinarse recursos dentro de los programas de bienestar para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles”. (Grillo Rubiano, 2005)   |                   |
| Ley 100   | Diciembre 23,1993 |
| <b>Objetivo</b><br>“Sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener tener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de la contingencia que la afecte.<br>El sistema comprende las obligaciones del estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u |                   |

|   |                 |
|---|-----------------|
| otras que se incorporen normativamente en el futuro". (El congreso de la república de colombia, 2019).  |                 |
| Decreto 614, Art 2  | Marzo 14, 1984  |
| <b>Objetivo</b>   |                 |
| "Las actividades de Salud Ocupacional tienen por objeto: a) Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora". (Betancourt, Gonzalez, & Ramirez Arias, 1984)  |                 |
| Decreto 1567, Art 27  | Agosto 05, 1998 |
| <b>Objetivo</b>   |                 |
| "Proyectos de Calidad de Vida Laboral. Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodología que las ciencias sociales y administrativas desarrollen. Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la". (Olarte Casallas, 1998) |                 |

## Marco teórico

### **El Bienestar:**

Es un estado de satisfacción del individuo y consiste en un equilibrio físico, mental de relaciones positivas con su entorno ecológico, social y laboral, además está influido por lo que Robbins (1994), denomino retos del trabajo: el empleado estará mejor cuando siente gusto por lo que hace, encuentra oportunidades de desarrollo, posibilidades de destacarse en su labor cotidiana y su quehacer le genera motivación intrínseca.

Desde la psicología organizacional, la satisfacción laboral, entendida como “la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales” (Martínez, 2004, p. 90), ha sido considerada casi exclusivamente desde el punto de vista de sus efectos en la productividad de los trabajadores y en la disminución del ausentismo. El desempeño de los trabajadores tendería a incrementarse cuando suponen que sus supervisores tienen un interés genuino en su bienestar (Kinicki y Kreitner, 2003).

Al examinar el campo laboral desde la psicología del bienestar, es importante distinguir entre los dos componentes que conforman el bienestar general del trabajador. Uno es la “satisfacción laboral”, entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas en relación a su trabajo (Warr, 2003), y el otro es la “satisfacción con la vida”, que tiene un foco de atención más amplio. Ambos componentes del bienestar general se localizan dentro del amplio concepto de salud mental, constructo éste que también incluye otras características, como competencia personal, aspiración, autonomía funcional y funcionamiento integrado (Compton, Smith, Cornish y Qualls, 1996; Warr, 1987, 1994).



Es evidente que la mayoría de los factores de riesgo en el ámbito profesional proceden del entorno laboral, de la forma en que la organización estructura sus tareas y responsabilidades, y del modo en que se organizan los diferentes procesos desarrollados en ella. Por esto es necesario intervenir directamente en el nivel organizacional como forma de prevenir y controlar la salud laboral y los problemas de salud mental en general.

El control y la prevención en salud laboral (y especialmente en salud mental en general y estrés en específico), requieren de un cambio en la filosofía de la organización dirigido a incrementar la calidad de vida laboral y a potenciar a su personal como condición básica para optimizar y rentabilizar los diferentes recursos involucrados.

El personal podría canalizar adecuadamente su energía y potencial productivo ante las demandas adversas y exigentes del ambiente laboral actual. Lo anterior visibiliza la necesidad actual de que las organizaciones lleven a cabo el establecimiento de programas y políticas sobre salud laboral encaminadas a la creación, difusión y establecimiento de una cultura organizacional, en la cual se tome en cuenta en forma adecuada aspectos de salud ocupacional, seguridad e higiene industrial y de protección ambiental; acciones enfocadas a contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales, las cuales permitirían disminuir los altos costos económicos en esta materia que afectan las utilidades de las empresas, así como lograr y mantener un estado de bienestar psicológico y físico del personal en su ambiente laboral para el beneficio organizacional.

Es por esto que el control y la prevención, intervención e investigación en Salud Laboral y especialmente del estrés, requieren de un cambio en la filosofía de la organización dirigido a incrementar la calidad de vida laboral y a potenciar a su personal como condición básica para optimizar y rentabilizar los diferentes



recursos involucrados. Esto implica la claridad de obtener no solo altos niveles de productividad, sino también el involucramiento, la satisfacción y motivación de los trabajadores mediante el manejo de la Cultura Organizacional.

De esta manera una definición integradora de Calidad de Vida, según (Rubén Ardila, 2003, p. 161-164) refiere la siguiente definición:

**Calidad de vida:**

Es un estado de satisfacción general, derivado de las potencialidades de las personas. Posee aspectos objetivos y subjetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad y la salud objetivamente percibida.”

La búsqueda de una sana y armoniosa calidad de vida laboral debe coincidir con los objetivos y metas organizacionales, para de esta manera lograr un mismo estándar de trabajo en el cumplimiento de indicadores de la empresa y del trabajador.

Igualmente cabe mencionar la calidad de vida en la organización que según un ensayo titulado Calidad de Vida en el Trabajo “representa una cultura, en la que los empleados tienen la sensación de propiedad, autocontrol y responsabilidad”. De acuerdo a (Dolan, Ramos, Valle, Cabrera, Rondall y Schuler, 2007, p. 354) la calidad tiene su origen en la preocupación de la organización por la productividad y la complejidad del comportamiento humano, el trabajador debe satisfacer sus necesidades y expectativas en el entorno de su organización.

Por medio de este programa de bienestar en la Fundación Hogares Claret se busca entrelazar los principales elementos del sistema de trabajo los cuales son:



El Individuo, el puesto de trabajo y el entorno externo que incluye relaciones con la familia, con la pareja todo ello afecta directamente el desempeño y la productividad del trabajador con la organización. Y el interno de la organización también incluye factores como la ideología de la gerencia y el estilo de liderazgo, las políticas y la estructura de la organización, el apoyo técnico disponible, los sistemas de información y de comunicación empleados, la toma de decisiones y las posibilidades de movimiento horizontal o vertical. En el entorno externo se incluyen programas de mejora a la calidad de vida en el trabajo y aumento en la productividad.

Estos tres factores se encuentran en constante interacción, por lo cual es importante tratar de mantener un sano equilibrio que le permita al trabajador sentirse bien con la organización y con su calidad de vida. (Robinson, 1994).

Igualmente es de suma importancia que los trabajadores de la Fundación Hogares Claret Por otra parte, se encuentren motivados y satisfechos en el cumplimiento de su labor, es por ello que mediante la motivación en el trabajo se activan, se mantienen y se dirigen conductas hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales.

### **La motivación**

La motivación, el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, la recreación, entre otros son factores que brindan mayor bienestar, satisfacción en los trabajadores y por ende sentido de pertenencia y disminución en la rotación de personal. (Sánchez, 2008).

## Marco Referencial

### Estado del Arte

Para la identificación el estado del arte del tema de Bienestar Laboral, se realizó una revisión del recorrido que ha tenido las investigaciones acerca del tema en los últimos 2 años en la ciudad de Bogotá, para lo cual se visitó las bibliotecas de algunas universidades de la ciudad, encontrando unas investigaciones relacionadas con el tema. A continuación, se presenta las investigaciones encontradas:

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Plan de bienestar laboral en una empresa del sector de telecomunicaciones. Luz Dary Ballen Fontecha, Magda Liliana Cruz, Johanna Andrea Ríos Munevar. 2011.

#### Objetivo de la investigación

Identificar las características específicas de un programa de bienestar laboral en una empresa del sector de telecomunicaciones y las posibles prácticas exitosas replicables.

Conclusiones y Recomendaciones Es importante resaltar que los empleados pueden desarrollar sentido de pertenencia de una manera relativamente rápido ya que se vinculan a las actividades anualmente desarrolladas con mucha frecuencia y finalmente se comprometen de tal manera que el desempeño se ve impactado de manera positiva.

En Colombia no existe hasta el momento una política de igualdad y bienestar que proporcione un marco legal para las empresas en términos de desarrollo de programas que vinculen esas dos variables al igual que España; sin embargo, es importante resaltar que en nuestra empresa objeto de estudio el programa que se



desarrolla tiene como base el proporcionan los auxilios o beneficios a todos los empleados independientemente de su género y por ende existe de manera tácita principios de igualdad sobre los cuales se construye el mismo. Elementos, no se identifica si son o no aprovechados y si existen elementos que pueden vincularse como los anteriormente nombrados.

Empresas exitosas e Innovadoras a partir de una Política de Bienestar. Diana Carolina Piñeros Henao. 2011.

Objetivos de la investigación

Determinar cómo una empresa puede llegar a ser exitosa e innovadora a partir de una política de bienestar, teniendo como referencia el estudio de caso de la empresa Salud Coop EPS de la ciudad de Bogotá.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Teniendo en cuenta que la política de bienestar crea lineamientos claros dentro de la empresa permitiéndole afianzar su cultura organizacional, el compromiso de los trabajadores, el sentido de pertenencia, la motivación, se generan actitudes a partir de los cuales los trabajadores se sienten comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos de la empresa. Con el fin de mejorar la calidad de vida al interior de las empresas y el bienestar del trabajador, es importante tener en cuenta las necesidades de la empresa y del trabajador.

## Plan de intervención

Con el fin de mejorar la calidad de vida laboral, se ha propuesto crear un programa de bienestar para la Fundación Hogares Claret, en el cual surge la necesidad de crear actividades, convenios e integraciones, con el fin de generar impacto en la productividad, y satisfacción de los empleados de la Fundación.

Para desarrollar el objetivo general que planteamos inicialmente es importante retomar el análisis del marco teórico, donde se mencionan los principales elementos del sistema de trabajo para mejorar la calidad de vida de los empleados; son tres los componentes que se encuentran en constante interacción, por lo cual es importante tratar de mantener un sano equilibrio que le permita al trabajador sentirse bien con la organización y con su calidad de vida.

1. El Individuo: Los programas de calidad de vida en el trabajo aplicables a este grupo de cuestiones, se incluirán en el plan de bienestar aspectos relacionados con la salud, la asistencia al empleado, la gestión y la planificación de la carrera profesional, la formación relacionada con el puesto de trabajo y las becas para que le trabajador mejore su propio nivel de formación.

2. El puesto de trabajo: En este puede aumentarse el alcance del puesto del trabajo a través de la carga horizontal o ampliación, y aumentar la profundidad del puesto de trabajo a través de la carga vertical o enriquecimiento. La rotación de puestos de trabajo es otra herramienta para disminuir el aburrimiento y enseñar al empleado puntos de vista diferentes y nuevos conocimientos.

3. El entorno: El ámbito interno de la organización también incluye factores como la ideología de la gerencia y el estilo de liderazgo, las políticas y la estructura de la organización, el apoyo técnico disponible, los sistemas de información y de comunicación empleados, la toma de decisiones y las posibilidades de movimiento



horizontal o vertical. En el entorno externo se incluyen programas de mejora a la calidad de vida en el trabajo y aumento en la productividad.

Para iniciar y con el fin de dar a conocer el programa en todas las sedes a nivel nacional, se emplea un logo el cual está planteando la iniciación del plan de bienestar. Igualmente se propone las esferas de bienestar laboral para la Fundación las cuales tienen como objetivo, determinar las actividades a desarrollar.

### **Súmate todos somos**



(Rodríguez Carbal, Roman Urrego, & Palacio Correa, 2019)

## Esferas de Bienestar Fundación hogares Claret.



(Rodriguez Carbal, Roman Urrego, & Palacio Correa, 2019)

En la Fundación hogares Claret **la familia** se considera un factor fundamental, y se constituyen en un soporte primordial para la estabilidad y la calidad de vida de los trabajadores de la fundación, es por ello que ante la creación del plan de bienestar laboral, tomamos en cuenta la esfera familiar la cual para; Aryee, Srinivas & Tan (2013) sugieren; que la familia se constituye como el eje central de un individuo y por lo tanto en las organizaciones es necesario crear una relación positiva del equilibrio trabajo-familia, al involucrar la familia en el contexto laboral, se fomenta el incremento en la calidad de vida laboral de los empleados en términos de la satisfacción, motivación y compromiso organizacional.

La incorporación de políticas organizacionales fomentadoras de la integración familia-trabajo reduce, significativamente, los niveles de ausentismo y mejoran el desempeño laboral en general (Lambert, 2012).

Es por ello que entre las actividades a realizar contamos con programas para las familias de los empleados de la Fundación, como es el caso de equino familia, grupos de scouts familiares, y día de la familia entre otras.

Para la Fundación hogares Claret **la Salud y la prevención**, es de suma importancia es por ello que tuvimos en cuenta esta esfera para creación del plan de bienestar nacional, igualmente cabe mencionar que, para la Organización Mundial de la Salud, el termino de **salud** lo refieren a un completo estado de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. La salud laboral se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y



trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible la participación para la mejora de las condiciones de trabajo (OMS,2004).

Es por ello que, en el diseño del plan de bienestar laboral, se enfatiza en brindar a los colaboradores de la Fundación, un espacio para concientizarlos del cuidado de su salud, a través de la valoración de tamizaje, de los riesgos que pueden correr con su cuerpo relacionado con huesos o algún riesgo cardiovascular; y a su vez brindarles espacios de relajación como masajes y exfoliaciones. En las actividades propuestas está la de la semana de la salud en la cual se buscan desarrollar actividades de movimiento social en torno a una vida saludable, a través de diferentes actividades que aumenten la conciencia entre las personas, y los beneficios de tener hábitos constantes para una vida saludable. De igual manera se realizarán los exámenes médicos ocupacionales periódicos, y los de ingreso que se llevarán a cabo durante todo el transcurso del año.

La esfera **académica formativa** en la Fundación Hogares Claret es de gran valor, ya que a través de ella, se busca que los empleados actualicen sus conocimientos, y accedan a la educación por medio de los convenios, y descuentos especiales que se puedan lograr, igualmente a los trabajadores se les ofrece oportunidad de mejoras como es el caso de diplomados avalados por la institución, a la par ante la creación del plan de bienestar, se busca crear más convenios con diferentes universidades y centros de formación profesional.

La Fundación Hogares Claret a través de la esfera académica, puede conseguir un desarrollo profesional efectivo el cual se busca mejorar la satisfacción de los empleados y su autoestima, minimizar el estrés y fortalecer la salud física y psicológica del trabajador. Este mismo desarrollo profesional individual beneficia a la organización, porque los empleados se adaptan más rápidamente y mejor a las necesidades de cambio e innovación. (Mayo y Lank, 2010).



Para los empleados de la Fundación Hogares Claret, las actividades **lúdico recreativas** son de suma importancia, ya que estas permiten mejorar y mantener la salud física, y psicológica, ayuda a promover la importancia del ejercicio físico en la salud, ayuda a la integración y las relaciones interpersonales, laborales, a reducir el estrés laboral, a mejorar el clima laboral a través del ejercicio físico, aliviar las tensiones laborales y aumentar el rendimiento laboral, (Albizu y Landeta, 2001).

Las actividades de esta esfera estarán enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales, artesanales y deportivas que ofrezcan al empleado de la Fundación alternativas variadas y diversas, que respondan a necesidades de integración, identidad y pertenencia, a las cuales les pueda dedicar su energía y potencialidad para obtener el esparcimiento que lo integre con su grupo familiar y social, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad laboral.

Las actividades que se emprenderán serán enfocadas a mejorar las relaciones de los empleados en su ambiente laboral, familiar y social a través del deporte, acciones de integración, fechas especiales e identidad cultural entre otras. Para ello fueron seleccionadas las actividades como: Celebración de fechas especiales, torneos institucionales, días especiales, integración de navidad, entre otras.

Los **incentivos** enfocan los esfuerzos de los empleados de la Fundación en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la Fundación Hogares Claret, es por ello que a través del programa de bienestar laboral se pretende incentivar a los trabajadores con Quinquenios (5, 10, 15, 20, 25 años de servicio), en los cuales se entregará al empleado una bonificación de 4,5% del salario devengado, con medio día de descanso para las personas en el día de su cumpleaños, además se



pretende reconocer el valor a los empleados eligiendo el empleado del mes destacando su apoyo a la Fundación.

Está comprobado que la productividad va de la mano con el nivel de satisfacción de los empleados hacia el lugar en el que trabajan. Por eso los incentivos laborales son fundamentales para conseguir una motivación laboral óptima que permita el correcto funcionamiento de la Fundación y aumente el rendimiento de los trabajadores, y así posibilitar la consecución de los objetivos empresariales.

Los incentivos incrementan la productividad de los miembros de la organización. Los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos, y para permanecer en la organización. Los **incentivos laborales** son una de las mejores herramientas para que tus empleados se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su productividad. (Koontz y Weihrich, 2013).

Por último la esfera **espiritual**, hace referencia a la experiencia interior más profunda de la persona, que la conduce a dotar de sentido y propósito a las propias acciones y existencia, sean cuales sean las condiciones externas, lo que significa aprender cómo encontrar disfrute en la experiencia cotidiana; a contar con un sistema de valores y con el compromiso de aplicarlos; es por esto que en la Fundación Hogares Claret es de gran importancia el componente espiritual, y cuenta como uno de sus pilares institucionales, el plan de bienestar busca realizar actividades de meditación trascendental, ayurveda y aromaterapia.

La espiritualidad en el lugar de trabajo reconoce que personas tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por medio de trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la comunidad. Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan un significado y propósito en su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos, así como ser parte de una comunidad. (Thompson, 2001)



Los beneficios que puede aportar la espiritualidad en el trabajo según Sangster (2003) son: Un ambiente laboral cordial y armonioso, mejora en las actitudes relacionadas al trabajo (empatía, altruismo, paciencia), independencia personal y autorrealización, buenas relaciones sociales, aumento del nivel de tolerancia relacionada al servicio al cliente, y mayor productividad de los empleados.

## Resultados

### Convenios realizados y actividades propuestas.

| Esfera                      | Actividad  |
|-----------------------------|--|
| <b>Académico- Formativa</b> | Beca 80% Escuela de formación FHC  |
|                             | Descuento 15%- Universidad Nacional a Distancia  |
|                             | Permiso remunerado de un día a quienes tomen grados (bachillerato, pregrado, postgrado, maestría).   |
|                             | Educación financiera en plataforma de Bancolombia<br>Convenio Bancolombia.<br>Taller de Fundamentos antes de invertir modalidad (virtual) en plataforma de Bancolombia |
|                             | Convenio con CEDES-<br>Para educación virtual (todas las regionales)<br>Presencial solo Antioquia  |
| <b>Salud Prevención</b>     | Convenio para vinculación del grupo familiar a EMI, para descuento por nómina (15 % DE DESCUENTO)  |
|                             | Curso mooc de Educación y promoción en salud   |
|                             | 8% descuento en Póliza de vida Integral convenio   |
| <b>Familiar</b>             | Integración con los empleados y sus familias en la cual se realizan: rifas, recreación, Almuerzo y se les entrega un recordatorio según presupuesto.                   |
|                             | Día de la familia. Convenio con Sadanha, Meditación y curso gratis para la familia y empleados.  |
|                             | Lunada Scout en los hogares con mis compañeros y familia.  |
|                             | Equinofamilia.   |
|                             | Permiso remunerado de un día a quienes contraigan matrimonio.  |
| <b>Espiritual</b>           | Curso de iniciación en meditación trascendental  |

|                           |   |
|---------------------------|---|
|                           | Gratuito  |
|                           | Sea Scout por un día  |
|                           | Aromaterapia convenio con Sadanha   |
| <b>Incentivos Laboral</b> | <b><u>Día del profesional: se le enviará una tarjeta virtual, conmemorando ese día. Y decoración del puesto</u></b>   |
|                           | Día del contador  |
|                           | Día de la mujer   |
|                           | Día del hombre  |
|                           | Día de la secretaria  |
|                           | Día del diseñador gráfico   |
|                           | Día de la salud en el trabajo   |
|                           | Día del Veterinario   |
|                           | Día de la Enfermera   |
|                           | Día de la madre   |
|                           | Día del Maestro   |
|                           | Día del Abogado   |
|                           | Día del padre   |
|                           | Día del panadero  |
|                           | Día del nutricionista   |
|                           | Día del Ingeniero   |
|                           | Día del amor y la amistad   |
|                           | Día del odontólogo  |
|                           | Día del Archivista  |
|                           | Día del trabajador social   |
|                           | Día del financiero  |
|                           | Día del Mensajero   |
|                           | Día del Administrador   |
|                           | Día del niño  |
|                           | Día del Psicólogo   |
|                           | Celebración de cumpleaños   |
|                           | Quinquenios (5, 10, 15, 20, 25 años de servicio): se entregará al empleado una bonificación de 4,5% del salario devengado.  |
|                           | Premiación mejor empleado por programa de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño  |
|                           | Permiso remunerado en diciembre   |
|                           | Para las personas que laboran en los hogares pueden recibir el servicio de alimentación (desayuno, almuerzo o cena) con un pago de 50,000 por mes, este pago solo |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | aplica para una comida.  |
|                          | Parqueo del vehículo personal en lugares que cuenten con este espacio                                      |
|                          | Medio día de descanso para las personas en el día de su cumpleaños (siempre y cuando caiga en día laboral) |
| <b>Lúdico Recreativa</b> | Descuento 15% en la manilla de ingreso de PANACA.  |
|                          | Torneos con caja de compensación/ Torneos institucionales (hogares Claret).                                |
|                          | Descuentos en gimnasio Smart Fit, convenio Caja de compensación.   |

(Rodríguez Carbal, Roman Urrego, & Palacio Correa, 2019)

## Conclusiones

Con la creación de un diseño de plan de Bienestar, la Fundación Hogares Claret puede tener una visión general y amplia sobre los diferentes escenarios en que se pueden suplir las necesidades de los empleados, pero este diseño no solo implica su estructura, sino que implica al mismo tiempo el compromiso y disposición de la Fundación.

Se destaca el interés de la Fundación Hogares Claret, por implementar estrategias que mejoren las condiciones laborales de los empleados, a fin de consolidarse como un equipo de trabajo proactivo y eficaz, además de mejorar la comunicación entre empleados de la Fundación.

La importancia de este plan de bienestar nacional, radica en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de la Fundación Hogares Claret, el mejoramiento del clima organizacional, reducción de la rotación de personal y del ausentismo, facilidad de atracción y el mantenimiento de recursos humanos, aumento de la productividad en general; a través del plan de bienestar se busca principalmente:

Impulsar la recreación en la Fundación como aprendizaje social del empleado para generar espacios de comunicación, interacción y trabajo en equipo que posibilitan el afianzamiento de valores organizacionales y personales.

Fomentar la práctica deportiva, mediante la integración en actividades de diferentes disciplinas deportivas, con la ayuda de la caja de compensación de cada regional, generando espacios de integración a nivel competitivo entre



compañeros de trabajo, y permitiendo que la familia conozca de sus compañeros y su entorno laboral.

Implementar eventos y actividades que involucren a los funcionarios y su núcleo familiar con el fin de extender los beneficios y lograr espacios de integración entre los mismos. Estos eventos deportivos también se pueden dirigir a programas de deporte y recreación a los hijos de los empleados.

Reforzar la cultura en la organización y en los empleados, estableciendo nuevos y mejores niveles de participación, y lograr integración, confianza y afianzamiento de las relaciones interpersonales en los diferentes espacios. Se pueden desarrollar aptitudes artísticas y actitudes culturales que permitan al empleado expresar libremente sus ideas y sentimientos con el fin de integrar compañeros de trabajo y familias.

Incentivar y motivar a los empleados de la Fundación Hogares Claret a crecer académicamente, con a la creación del programa de convenios y alianzas, con el fin de favorecer el logro de los empleados y sus capacidades para ascensos internos o formación.

Reconocer los logros del empleado y realizar constantes retroalimentaciones sobre su trabajo en la organización, con la esfera de incentivos laborales.

Con la creación de las actividades mencionadas anteriormente, se buscará obtener empleados más motivados, con sentido de pertenencia y un sano ambiente laboral.

## Recomendaciones

El área de Bienestar de la Fundación Hogares Claret, debe encargarse de la implementación del plan de bienestar nacional, así como del respectivo seguimiento para verificar si las actividades propuestas si cumplen con el objetivo planteado inicialmente. Lo anterior debe realizarse anualmente en donde se formulen modificaciones dependiendo de los resultados arrojados en el seguimiento.

El programa diseñado debe divulgarse a todos los empleados de la Fundación Hogares Claret, afín de comprometer al personal con el cumplimiento y participación de todas las actividades propuestas. De esta manera los colaboradores identifican el interés de las directivas frente a la generación de calidad de vida laboral, motivación y sentido de pertenencia.

Es necesario que se diseñe una estrategia de evaluación del programa de Bienestar laboral en la Fundación Hogares Claret, que permita medir el impacto, resultados y sus implicaciones en la organización, cuyo fin último sea determinar si contribuye en mejorar la productividad y la disminución de la rotación de personal. Es necesario crear una evaluación donde muestre el resultado de la productividad son las evaluaciones de desempeño, en donde debe incluir la evaluación de las actividades del programa de bienestar laboral.

## Bibliografía

Albizu Gallastegui, E.; Landeta Rodríguez, J. (2001): *Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica*, Pirámide, Madrid

Allen, T. (2013). "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.

Ardila Rubén. (2003). *Una definición Integradora de Calidad de Vida*. Universidad Nacional de Colombia. (p. 161-164). Recuperado en Mayo de 2012 de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80535203.pdf>

Ballesteros, B; Mediana, Argelia; Caycedo Claudia (2006). *El bienestar psicológico definido por asistentes a un Servicio de Consulta Psicológica en Bogotá, Colombia*. *Universitas Psychologica*, vol.5 no.2 Bogotá Jan./May 2006. Recuperado el 23 de octubre de 2009 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000200004&script=sci_arttext).

Ballen Fontecha Luz Dary, Rios Munevar Johanna Andrea. (2011). *Plan de bienestar laboral en una empresa del sector de telecomunicaciones*.

Chiavenato Idalberto, (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw- Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.

Compton, W.C., Smith, M.L., Cornish, K.A. y Qualls, D.L. (1996). *Factor structure of mental health measures*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 406-413.

*Estratégico Digital*. (2018). *Fundación hogares Claret*. Recuperado de <https://fundacionhogaresclaret.org/historia/>

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración*, Octava edición, México, DF. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Lambert, S. J. (2012). "Processes linking work and family: a critical review and research agenda". *Human Relations*, 43, 239-257

Martínez, J.M. (2004). *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall-Financial Times.



Mayo, A, Lank, E. (2010): *Las organizaciones que aprenden*, Gestión 2000, Barcelona

OMS (2004b). *World report on road traffic injury prevention*. Ginebra, Organización Mundial de la Salud.

Piñeros Henao Diana Carolina. (2011). *Empresas exitosas e Innovadoras a partir de una Política de Bienestar*.

Robbins, S, 1994 *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall.

Sánchez Carlos. (2008). *Motivación, satisfacción and attachment*. Barcelona. Vol. 5. n° 1,9,28. Recuperado en Junio de 2012 de:  
<http://www.isel.edu.ar/assets/eserv.pdf>.

Sangster, C. (2003). *Spirituality in the workplace: Finding the holistic happy medium*. Training Journal, 16

Serna Gómez, Humberto. (2008). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. 3R Editores. Colombia. (p. 235).

Simón I, Dolan, Ramos, Valle, Cabrera, Susan e Jackson, Rondall, S schuler. (2007). *La gestión de los Recursos humanos (como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación)*. Tercera edición (p. 354).

Tomado de:

[https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce\\_public/files/cce\\_tienda\\_virtual/plan\\_de\\_beneficios\\_ecoservir.pdf](https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_tienda_virtual/plan_de_beneficios_ecoservir.pdf)

Thompson, W. D. (2001). "Can you train people to be spiritual." San Francisco: FindArticles.com. <http://www.findarticles.com>.

Warr, P.B. (2003). *Well-being and the workplace*. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.): *Well-being. The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russell Sage Foundation

Gómez Martínez,, A., & Porras Rojas, K. Y. (2012). *Plan de bienestar laboral* . Bogota: Jorge Tadeo .



María Cano  
Fundación Universitaria

Betancourt, B., Gonzalez, G. A., & Ramirez Arias, J. (14 de Marzo de 1984). ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SALUD OCUPACIONAL. Obtenido de <http://parquearvi.org/wp-content/uploads/2016/11/Decreto-614-de-1984.pdf>

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (29 de Mayo de 2019). <http://www.secretariassenado.gov.co>. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html)

Grillo Rubiano, F. (25 de Abril de 2005). Gestor Normativo. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313>

Olarte Casallas, P. A. (10 de Agosto de 1998). [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co). Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=1246](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=1246)

Pública, D. A. (1998). Decreto Ley 1567 de 1998.

Rodriguez Carbal, A. E., Roman Urrego, Y. A., & Palacio Correa, A. M. (04 de Marzo de 2019). Esferas de Bienestar Fundacion Hogares Claret. Medellin, Colombia.