

BIENESTAR SOCIAL LABORAL

2.1. DIAGNÓSTICO

2.1.1. ENCUESTA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO ANALIZADO

El instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

1. Orientación Organizacional: 1 a 9 (9 preguntas)
2. Administración del Talento Humano: 10 a 15 (6 preguntas)
3. Estilo de Dirección: 16 a 25 (10 preguntas)
4. Comunicación e Integración: 26 a 31 (6 preguntas)
5. Trabajo en Grupo: 32 a 36 (5 preguntas)
6. Capacidad profesional: 37 a 44 (8 preguntas)
7. Medio Ambiente Físico: 45 a 51 (7 preguntas)

TOTAL: 51 preguntas

DESCRIPCIÓN DE LA TABULACIÓN

Totales por ítem: el número de respuestas correspondientes a cada uno de los siguientes grados que expresan percepción desfavorable (los dos primeros) o percepción favorable (los dos últimos) del contenido expresado por él:

- Total Desacuerdo (T.D.).
- Desacuerdo (D.).
- Acuerdo (A.).
- Total Acuerdo (T.A.).

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la tabulación de la encuesta utilizada para medir el clima organizacional, la cual se aplicó en el mes de marzo de 2017.

	ITEM	VARIABLE	Favorabilidad 2015	Favorabilidad 2016	FAVORABILIDAD 2017	VARIACIÓN
1	Conocimiento Misión y visión de la entidad		89%	83%	86%	+3%
2	Objetivos de la entidad son claros		84%	77%	77%	=
3	Se ponen en práctica los valores institucionales		70%	71%	77%	+6%
4	Se tiene en cuenta a empleados para la planeación de actividades		75%	74%	72%	-2%
5	Los empleados cuentan con los recursos necesarios para trabajar		78%	74%	84%	+10%
6	Se mantienen las prioridades para el desarrollo del trabajo		89%	80%	81%	+1%
7	Los procedimientos garantizan la efectividad de las acciones		78%	76%	84%	+8%
8	Las funciones están claramente determinadas		84%	79%	91%	+12%
9	Se entiende el papel dentro del área que pertenece		92%	83%	93%	+10%
	ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL		82%	78%	83%	+5%
10	Siento que estoy ubicado en el cargo de acuerdo a mis conocimientos y habilidades		92%	85%	93%	+8%

ITEM	VARIABLE	Favorabilidad 2015	Favorabilidad 2016	FAVORABILIDAD 2017	VARIACIÓN
11	La persona recibe un entrenamiento adecuado cuando se vincula	78%	66%	68%	+2%
12	La capacitación es una prioridad en la entidad	59%	61%	77%	+16%
13	Estoy satisfecho con actividades de bienestar que realiza la entidad	78%	67%	79%	+12%
14	La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas	67%	69%	72%	+3%
15	La entidad concede los encargos a las personas que lo merecen	70%	67%	75%	+8%
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO		74%	69%	77%	+8%
16	El jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área	78%	73%	83%	+10%
17	El jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos	75%	73%	83%	+10%
18	El jefe asigna las cargas de trabajo en forma equitativa	64%	72%	83%	+11%
19	El jefe asigna trabajo teniendo en cuenta conocimientos y habilidades de colaboradores	70%	73%	80%	+7%
20	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso	89%	88%	91%	+3%
21	El jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulan	75%	75%	80%	+5%
22	Hay retroalimentación en aspectos positivos y negativos de parte del jefe	78%	76%	77%	+1%
23	El jefe tiene en cuenta a los colaboradores para desarrollar trabajos importantes	75%	79%	83%	+4%
24	No se tienen que consultar con el jefe todas las acciones a seguir	64%	82%	75%	-7%
25	El jefe motiva y reconoce el trabajo	67%	73%	83%	+10%
ESTILO DE DIRECCIÓN		74%	76%	82%	+6%
26	Se ha logrado un efectivo nivel de comunicación con los compañeros de trabajo	59%	73%	70%	-3%
27	Se entera de lo que ocurre en la entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	64%	64%	68%	+4%
28	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	48%	57%	63%	+6%
29	Se comparte en su área información útil para el trabajo	73%	78%	81%	+3%
30	Está satisfecho con la forma que se comunica con los compañeros	70%	72%	75%	+3%
31	Se sabe con exactitud quien debe resolver un problema cuando surge	73%	75%	70%	-5%
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN		64%	70%	71%	+1%
32	Se fomenta el trabajo en grupo en el área de trabajo	67%	73%	77%	+4%
33	Los objetivos de los grupos en los que ha participado son compartidos por todos los integrantes	70%	75%	83%	+8%
34	Considero que las personas en los grupos de trabajo aportan lo que se espera de ellas	73%	72%	75%	+3%
35	Su grupo trabaja con autonomía respecto a los otros	61%	76%	80%	+4%

ITEM	VARIABLE	Favorabilidad 2015	Favorabilidad 2016	FAVORABILIDAD 2017	VARIACIÓN
36	Las decisiones que toman los grupos de trabajo de su área son apoyadas por el jefe	75%	72%	81%	+9%
TRABAJO EN GRUPO		69%	73%	79%	+6%
37	Tiene las habilidades requeridas para realizar su trabajo	89%	87%	88%	+1%
38	En su trabajo se hace buena utilización de sus conocimientos	92%	87%	91%	+4%
39	Puede manejar adecuadamente la carga de trabajo	78%	82%	88%	+6%
40	Supera las expectativas que tiene el jefe sobre su desempeño	87%	76%	87%	+11%
41	Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad	95%	88%	91%	+3%
42	Se siente motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo	87%	79%	86%	+7%
43	Tiene claridad de por qué realiza sus trabajos	84%	87%	91%	+4%
44	Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza	91%	87%	89%	+2%
CAPACIDAD PROFESIONAL		88%	84%	89%	+5%
45	El área de trabajo tiene un ambiente físico seguro	73%	85%	79%	-6%
46	El área de trabajo permanece ordenada	75%	76%	81%	+5%
47	El área de trabajo permanece limpia	78%	72%	84%	+12%
48	En el área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias	78%	73%	72%	-1%
49	En el área de trabajo no hay contaminación auditiva	75%	70%	58%	-12%
50	En el área de trabajo la iluminación es la adecuada	76%	81%	77%	-4%
51	El área de trabajo tiene suficiente ventilación	78%	78%	72%	-6%
MEDIO AMBIENTE FÍSICO		76%	76%	75%	-1%

PUNTAJE TOTAL INDICADOR FAVORABILIDAD CLIMA LABORAL: **79%**

Para la medición de este indicador se toman en cuenta todas las respuestas favorables y desfavorables, y se ponderan según la respuesta dada sea totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo o totalmente de acuerdo.

La fórmula del indicador de favorabilidad en el clima laboral es:
 $((PRTD*0+PRD*4+PRA*7+PRTA*10) / 10) * 100\%$

Dónde:

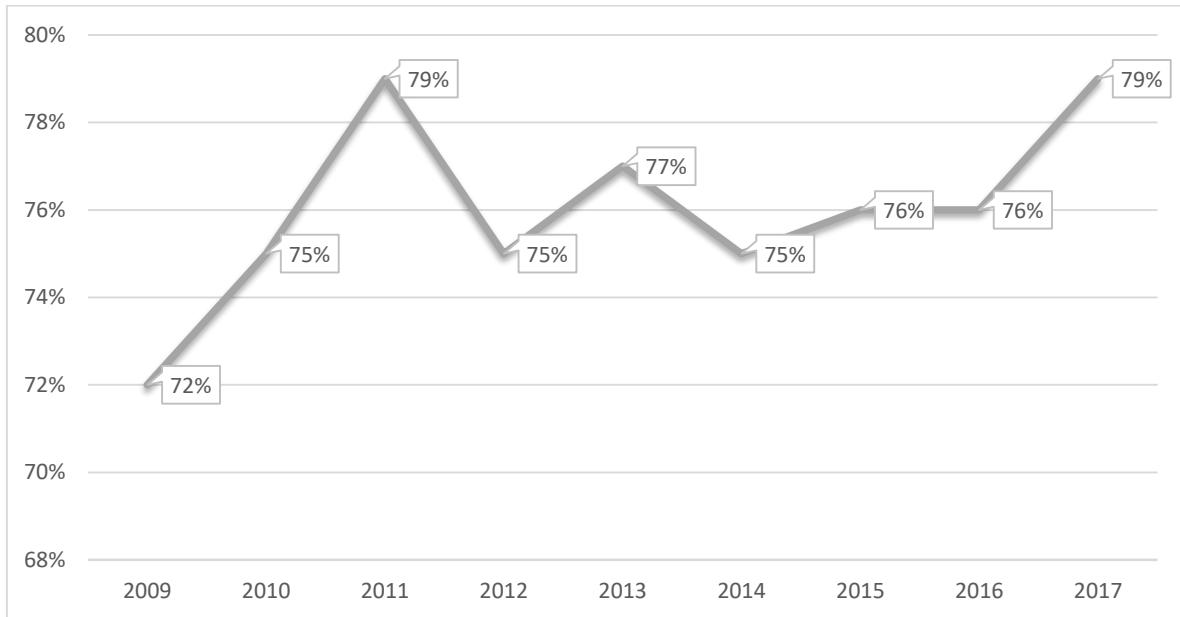
Promedio respuestas totalmente desacuerdo: PRTD

Promedio respuestas en desacuerdo: PRD

Promedio respuestas de acuerdo: PRA

Promedio respuestas totalmente de acuerdo: PRTA

Evolución de la medición de la favorabilidad del clima organizacional en la institución:



Las preguntas con peor calificación son las siguientes:

2016		2017	
Favorabilidad	PREGUNTA	Favorabilidad	PREGUNTA
57%	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	58%	En el área de trabajo no hay contaminación auditiva
61%	La capacitación es una prioridad en la entidad	63%	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad
64%	Se entera de lo que ocurre en la entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales	68%	Se entera de lo que ocurre en la entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones
66%	La persona recibe un entrenamiento adecuado cuando se vincula	68%	La persona recibe un entrenamiento adecuado cuando se vincula

Sobre estos puntos se debe priorizar al momento de definir actividades de intervención, como se puede observar la contaminación auditiva ha tenido baja calificación, las actividades de comunicación e inducción siguen siendo factores que requieren especial atención para su intervención.

Las preguntas con mejor calificación son las siguientes:

2016		2017	
Favorabilidad	PREGUNTA	Favorabilidad	PREGUNTA
88%	El trato del jefe es respetuoso	93%	Se entiende el papel dentro del área que pertenece
88%	Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad	93%	Siente que está ubicado en el cargo de acuerdo a sus conocimientos y habilidades
87%	Tiene las habilidades requeridas para realizar su trabajo	91%	Las funciones están claramente determinadas
87%	En su trabajo se hace buena utilización de sus conocimientos	91%	El trato del jefe es respetuoso
87%	Tiene claridad de por qué realiza sus trabajos	91%	En el trabajo se hace buena utilización de sus conocimientos

CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

FORTALEZAS

Es de resaltar que los funcionarios, en general, entienden el papel o rol que cumplen dentro del área que están designados, sienten que están ubicados en sus cargos de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, siguen considerando que el trato que reciben de los jefes es respetuoso y que hay una buena utilización de sus conocimientos en su trabajo.

En el campo de las variables, las mejores calificadas siguen siendo la capacidad profesional, y orientación organizacional lo que demuestra que las personas se encuentran identificadas con los objetivos y las metas de la institución y se sienten bien trabajando en grupo para obtener resultados.

DEBILIDADES

El nivel de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad ha sido un aspecto que sigue teniendo una calificación muy baja ya que fue considerado como no adecuado y no efectivo lo que permite concluir que existe una dificultad comunicativa entre el área misional y de apoyo que se debe intervenir con un alto nivel de prioridad ya que se trata de un aspecto muy importante para lograr un buen clima organizacional, esta observación ha sido reiterativa en las últimas mediciones del clima organizacional.

En la encuesta del presente año el aspecto peor calificado fue el de la contaminación auditiva, posiblemente motivada por el traslado de las oficinas de la sede central al Centro de la Madera, ya que se presenta cercanía con el trabajo de los talleres de transformación de la madera que producen un ruido considerable.

ACTIVIDADES

Las actividades tendientes a mejorar el clima organizacional están incluidas en el Plan de Bienestar Social Laboral de la presente vigencia, el cual incluye las siguientes áreas de intervención:

Calidad de vida laboral:

- Clima organizacional
- Incentivos

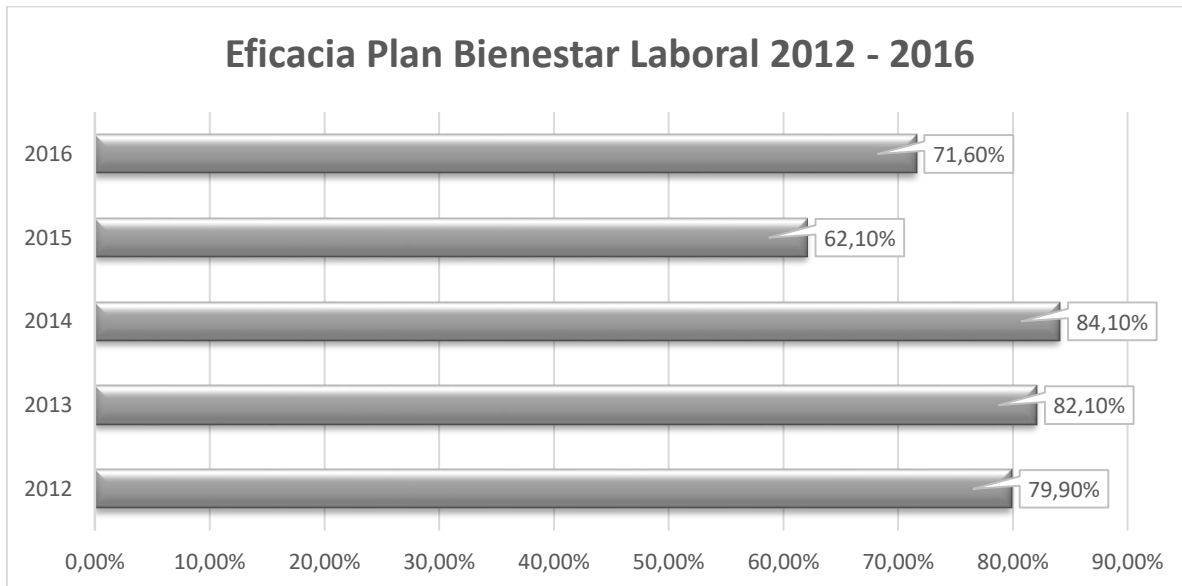
- Desarrollo de carrera
- Estilos de supervisión
- Trabajo en equipo como facilitador de la vida laboral
- Solución de problemas

Área de protección y servicios sociales:

- Programas de seguridad social integral
- Salud Ocupacional
- Programas de recreación

2.2. EVALUACIÓN DEL PLAN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL 2016

La evaluación total de la eficacia del plan de Bienestar Social Laboral del 2016 en el cumplimiento de actividades propuestas fue del 71.6%, lo cual comparado con el 62.1 % del año anterior significa un incremento del 9.5% lo cual indica una mejora importante en el cumplimiento.



2.3. ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL 2017

2.3.1. ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

La Calidad de Vida Laboral se considera como una parte de la calidad de vida en general y es definida como un proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión de cada una de las entidades estatales¹.

La calidad de vida laboral se enuncia como el grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enaltecer, desarrollar y

¹ DAFP. La calidad de vida laboral para una cultura de lo público. 2004.

potenciar las aptitudes humanas de los funcionarios de la institución. Los siguientes son algunos de los propósitos de los programas de Calidad de Vida Laboral en la entidad:

- Mejorar la participación de los funcionarios en el desarrollo organizacional.
- Incorporar el tema de Bienestar Social Laboral en desarrollo de carrera posibles procesos de reestructuración administrativa, intervención de espacios físicos y ambientes laborales.
- Propiciar autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción con la institución.
- Promover la formación de equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.
- Sensibilizar a los directivos en el compromiso hacia la calidad de vida laboral, equidad, respeto, solidaridad y tolerancia.
- Promover la institucionalización de ceremonias, actividades, valores y simbología que desarrollen una cultura organizacional que propicie un clima laboral favorable.
- Uso adecuado de recursos y alianzas estratégicas con otras entidades para el desarrollo de los colaboradores.
- Participación de funcionarios en diseño, ejecución y evaluación de Programas de Bienestar Social Laboral.
- Evaluación de intereses y competencias para la adecuada ubicación de los funcionarios públicos en los cargos.
- Mejorar el bienestar de los funcionarios para facilitar el ejercicio de sus labores con la entidad.

Esta área será atendida a través de acciones que se ocupen de situaciones y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

En atención al traslado de las oficinas administrativas de la institución a la sede Centro de la Madera (ubicada fuera de la cabecera municipal a 1.5 km), se presentó la situación de la necesidad de transporte por cuanto no existe una ruta que cubra este tramo, en atención a esto y debido a que la institución no tiene los medios para contratar un transporte para los funcionarios, en el año 2017 se propone como actividad puntual, mejorar el horario laboral de los funcionarios, teniendo en cuenta que esto tiene como objetivo ayudar a un mejoramiento de las relaciones familiares y por lo tanto incrementar la estabilidad emocional de las personas al servicio de la institución, con lo cual se pretende reducir los índices de estrés laboral y mejorar finalmente la productividad. En este sentido se propone cambiar el horario del viernes, realizándolo en jornada continua con el propósito adicional de reducir el número de transportes semanales, quedando de la siguiente forma:

Lunes a Jueves: 8:00 a.m. a 12:00 m y 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

Viernes: 8:00 a.m. a 3:00 p.m (jornada continua)

2.3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere a la forma como los servidores perciben su relación con el ambiente de trabajo y qué determina su comportamiento dentro de la entidad. Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas

y sus valores y cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables del Bienestar Social puedan, en parte, entender dichos comportamientos, a la vez que modificarlos a partir del manejo de las variables organizacionales².

2.3.3. INCENTIVOS

Como lo establece la normatividad, los programas de incentivos, junto con los de bienestar social, son un componente del sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Los incentivos, además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción de todos los servidores mediante programas de calidad de vida laboral, deberán dirigirse a premiar específicamente a los servidores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como sobresaliente.

Las actividades relacionadas con los incentivos se presentan en el Área 5: Incentivos, más adelante.

2.3.4. DESARROLLO DE CARRERA

Forma parte de la calidad de vida laboral de los servidores la certeza de saber que dentro de sus respectivas entidades hay preocupación, honestidad y seriedad en relación con el desarrollo de la carrera. En este sentido, los responsables de la administración del talento humano, que por naturaleza son todos los que desempeñan cargos directivos o ejecutivos, y en especial aquellos con responsabilidades en las áreas del talento humano, deberán ayudar a sus colaboradores a identificar las áreas hacia las que se podrían proyectar en virtud de sus competencias, dadas las posibilidades de poder aplicar allí sus intereses y capacidades, a la vez que de aportarle a la entidad a corto y largo plazo³.

Visto de esta forma, es enriquecedor utilizar las evaluaciones del desempeño laboral para que los servidores puedan vislumbrar, con el acompañamiento de sus evaluadores, sus “planes” laborales y prepararse para seguirlos. Es importante igualmente, que se les respeten a los empleados de carrera las prioridades que las normas les otorguen para acceder mediante encargos a puestos que les han de permitir un conocimiento de los mismos, así como un entrenamiento preliminar para su futuro desempeño.

2.3.5. ESTILOS DE SUPERVISIÓN

La supervisión y el control del desempeño de los servidores públicos constituyen una forma sana de garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad de los procesos inherentes a todo compromiso laboral. Para ello es indispensable revisar las formas de dirección que el nivel ejecutivo ejerce sobre los servidores, sus estilos de supervisión, gerencia, coordinación y control.

Para que la supervisión y el control aporten positivamente a la calidad de vida laboral de los funcionarios, se deben realizar con sentido pedagógico, dando participación a los servidores en los análisis que se efectúen y en las decisiones que se tomen para los ajustes requeridos. Al respecto se puede considerar de gran ayuda, el que los jefes no se apoyen sólo en su poder de restricción, generado por su posición dentro de la jerarquía de la entidad, sino también en su poder de recompensa, siendo justos en el reconocimiento de

² DAFP. Guía sobre Clima organizacional. 2009

³ DAFP. Guía sobre Bienestar social laboral. 2009

los aciertos de los empleados, así como en la autoridad que les otorga el conocimiento y la experiencia en los asuntos laborales de que se trate.

En el 2010 fue la última vez que se realizó un diagnóstico de los estilos de supervisión en la entidad, cuyo resultado promedio total fue de 3.84 = Cumplimiento aceptable. Se debe realizar un nuevo diagnóstico de los estilos de supervisión.

Frecuencia:

No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente	NS / NR
2%	9%	18%	36%	33%	2%

En general se puede observar que se cumple en alto grado o plenamente las afirmaciones realizadas sobre buenas prácticas de supervisión con lo cual se puede afirmar que se tiene una buena percepción sobre el desempeño de los jefes inmediatos en su labor de supervisión. Por esta razón se debe hacer un nuevo diagnóstico para poder realizar un comparativo y establecer si existió mejoramiento en este aspecto.

2.3.6. TRABAJO EN EQUIPO COMO FACILITADOR DE LA VIDA LABORAL

El trabajo en equipo aporta calidad a los procesos y productos, así como crecimiento y desarrollo personal a los servidores, lo cual incide en la calidad de vida laboral. Por consiguiente, las entidades no deben ahorrar esfuerzos por propiciar el trabajo en equipo alrededor de proyectos orientados a la obtención de productos claramente definidos, en el que se evalúe la responsabilidad colectiva, los procesos y los resultados.

2.3.7. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Aunque el Bienestar Social Laboral se proyecta hacia la atención de los intereses comunes y al éxito de la entidad, conciliando necesidades humanas básicas con sus respectivos satisfactores, a través de núcleos de promoción del desarrollo humano y por vías de consenso, siempre habrá posibilidad de que colisionen factores que de manera individual o grupal propicien conflictos que requieren un manejo diferente a los procesos ya mencionados.

El conflicto puede estar motivado por múltiples factores objetivos, por ejemplo, por desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcanzan las mismas, porque se da algún cambio organizacional, por choques de personalidad o de valores, percepciones y puntos de vista contrarios, etc. Es necesario que el conflicto se administre para estimular a los individuos a buscar métodos de solución de los mismos o partiendo del supuesto de que los problemas que surgen pueden afrontarse y resolverse.

2.3.8. ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES

De acuerdo con el Decreto 1567/98, "En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación".

Las acciones realizadas en este campo deben mantener constante coordinación interinstitucional para varios efectos: gestionar los procesos de afiliación y trámites que

supone el acceso a éstos servicios, cuidar de la utilización adecuada de los recursos de los organismos de protección social y realizar una permanente evaluación de la calidad que éstos ofrecen al servidor público y su familia.

2.3.9. PROGRAMAS DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL

La seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Estos programas son ofrecidos por diferentes entidades según los servicios: Empresas Promotoras de Salud (EPS), Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías, Administradoras de Riesgos Profesionales, Fondos de Vivienda y Cajas de Compensación Familiar, a las cuales se afilian los funcionarios de la entidad. El papel del área de Bienestar Social Laboral de la entidad será el de permitir una acertada coordinación y uso de los programas de promoción y prevención, que en su campo específico deben asumir los diferentes organismos.

En el Programa de salud ocupacional para la presente vigencia se encuentran definidas todas las actividades que tienen que ver con este aspecto del Bienestar Social Laboral.

2.3.10. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo en la entidad tiene como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los servidores públicos, en los puestos de trabajo y en la entidad en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad⁴.

Estos programas deben llevarse a cabo en coordinación con la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) a la cual se encuentre vinculada la entidad.

La determinación de las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país las establece el Decreto 614 de marzo 14 de 1984 y la Resolución 1016 de marzo 31 de 1989 que reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Las actividades en este sentido se presentan en el Sistema de Gestión para la Seguridad y Salud en el trabajo (antes Programa de Salud Ocupacional) de la institución.

2.3.11. PROGRAMAS DE RECREACIÓN

La recreación debe actuar como instrumento de equilibrio para la vida del trabajador, propiciando el reconocimiento de sus capacidades de expresión, imaginación y creación

⁴ Ministerio de Educación Nacional. Guía para el diseño de programas de bienestar laboral. 2009

conducentes a lograr su participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo⁵.

Las acciones que se emprendan en este aspecto deben estar enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales y deportivas para que el funcionario pueda tener varias alternativas, que respondan a necesidades de integración, identidad con la cultura organizacional y pertenencia, a las cuales les pueda dedicar su energía y potencialidad para obtener esparcimiento que lo integre con su grupo familiar y social.

2.4. RESUMEN ACTIVIDADES BIENESTAR SOCIAL LABORAL 2017

ACTIVIDADES	FECHA LÍMITE	META
Realización de celebraciones institucionalizados (día de la mujer, día de la secretaría, día del docente, novena de aguinaldos)	22/12/17	4 celebraciones de días institucionales realizadas
Participación de los funcionarios en las jornadas culturales estudiantiles	15/11/17	Participación del 50% de los funcionarios en por lo menos una actividad de la jornadas culturales estudiantiles
Integración de funcionarios	22/12/17	Participación del 50% de los funcionarios en las actividades de integración
Diagnóstico de los estilos de supervisión	30/08/17	1 Informe diagnóstico de estilos de supervisión
Taller de trabajo en equipo	30/09/17	1 actividad realizada con este tema
Taller sobre comunicación	30/10/17	1 actividad realizada con este tema
Ejecución del Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo	22/12/17	90% de ejecución del plan
Actividades lúdico recreativas y de promoción y prevención en salud	Una vez cada mes	10 actividades lúdico - recreativas realizadas con 50% de participación de funcionarios

⁵ DAFP. Guía sobre Bienestar social laboral. 2009

INCENTIVOS Y ESTÍMULOS

5.1. INTRODUCCIÓN

Como lo establece la normatividad, los programas de incentivos, junto con los de bienestar social laboral, son un componente del sistema de estímulos para los empleados del Estado, y son un componente fundamental en la gestión del talento humano de todas las entidades, en este orden de ideas el Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas ha formulado dentro de su sistema de estímulos los Planes de Bienestar Social Laboral el cual hace también parte del Plan de Bienestar Institucional y el Plan de Incentivos el cual se presenta a continuación.

Los incentivos, además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción de todos los servidores mediante programas de calidad de vida laboral, deberán dirigirse a premiar específicamente a los servidores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente, en este sentido se deben tener en cuenta todas las variables que deben considerarse para realizar esta evaluación objetiva, igualmente debe considerarse la realización de un diagnóstico en el cual se determine el cumplimiento de los anteriores planes de incentivos formulados.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1. Definición de incentivos⁶

Se entiende por incentivo todo estímulo expresamente planeado por las entidades, consecuente con un comportamiento deseable, el estímulo al ser satisfactor de una necesidad del servidor público, adquiere la capacidad de fortalecer dicho comportamiento, aumentando su probabilidad de ocurrencia en el futuro.

Para que un estímulo se constituya en incentivo debe reunir, mínimo, las siguientes características:

- Debe ser planeado por la entidad, es decir, deberá corresponder a una estrategia institucional que cuente con el apoyo de la Alta Dirección y cuya reglamentación para su otorgamiento tenga en cuenta los parámetros técnicos propios de la Psicología Organizacional.
- Consecuente con un comportamiento determinado, para que el incentivo tenga capacidad reforzadora, deberá ser entregado al servidor público, lo más pronto posible después de que él haya realizado el comportamiento que se desea premiar.

Esta exigencia implica, por una parte, que el jefe o responsable de dar un incentivo, esté muy atento a las conductas que emiten sus colaboradores (a las notorias, pero también a aquellas que, aunque débiles o pequeñas están en una dirección deseable) y, por otra, que el empleado incentivado sea consciente de cuál o cuáles son los comportamientos objeto del incentivo. Las entidades, en consecuencia, deberán evitar conceder incentivos sin la certeza de que los "comportamientos objetivo" se han emitido; esto, con el fin de impedir que, en forma involuntaria, se fortalezcan "comportamientos fantasmas", entendiendo por tales, aquellos que, siendo indeseables, en alguna forma están siendo mantenidos por efecto de reforzadores ambientales no identificados.

⁶ DAFP. Guía Sistema de estímulos. Lineamientos de política. 2007

- Satisfactor de una necesidad particular del servidor público. No todo estímulo ambiental actúa como incentivo de un comportamiento. Cada servidor público tiene necesidades diferentes y dichas necesidades exigen satisfactores distintos; tales necesidades deberán, en lo posible, ser conocidas por los gestores del talento humano, con el fin de dispensar los incentivos apropiados en cada caso.

5.2.2. Clases de incentivos⁷:

Las entidades deberán incorporar a su cultura organizacional la asignación de los incentivos como consecuencia, ya sea de la emisión de conductas deseables, o por el logro de resultados previamente acordados y con las características previstas. A continuación, se ofrece una serie de clasificaciones de los incentivos presentadas desde diferentes ángulos, con el objeto de ampliar las posibilidades de reflexión por parte de los responsables del talento humano en las entidades del Estado y de viabilizar, a su interior, la respectiva implementación. Un mismo estímulo puede ser objeto de diferentes clasificaciones.

Reconocimientos y recompensas:

Por reconocimiento se entiende la expresión de satisfacción de parte del jefe, colegas, o usuarios de los servicios de un empleado, en razón de una competencia, comportamiento o resultado determinado. Dicho reconocimiento puede ser verbal (lo cual facilita que sea inmediato), mímico (un gesto de aprobación) o escrito (como una nota de felicitación o agradecimiento). En este sentido, los jefes de las áreas deberán dar cumplimiento a lo establecido por el Decreto 1567 de 1998, artículo 36, literal e), el cual establece que todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.

La recompensa, por otra parte, es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, o la emisión de determinados comportamientos o el logro de determinados resultados. Dicha recompensa puede consistir en concesiones, privilegios u objetos tangibles que valore el empleado.

Incentivos Informales y formales

El incentivo informal se refiere a estímulos espontáneos, no planeados previamente, que se emiten en forma contingente a una conducta positiva o a la obtención de un resultado determinado.

Los incentivos formales hacen relación a estímulos institucionales planeados previamente, ante los cuales todo servidor público cree tener derecho, siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos para su otorgamiento.

Incentivos Monetarios y no monetarios

Monetarios: Aun cuando dentro de la investigación existen diferentes posiciones en relación con la capacidad motivadora del dinero, lo cierto es que dentro del sector público

⁷ DAFP. Guía Sistema de estímulos. Lineamientos de política. 2007

colombiano se han reservado los incentivos en dinero para premiar y reconocer a los mejores equipos de trabajo, no el desempeño individual (Decreto 1227 de 2005, artículo 77).

Es muy importante que, al premiar a los mejores equipos de trabajo, ya sea con incentivos pecuniarios o con incentivos no pecuniarios, las entidades realmente refuercen la capacidad de sinergia lograda por ellos, el liderazgo mostrado por cada integrante en aquellos aspectos de un proyecto en los que es especialmente competente, la capacidad de compromiso ante objetivos compartidos, la adecuada coordinación de esfuerzos y la calidad técnica de los resultados. En este sentido, los evaluadores de los proyectos presentados a su consideración por los diferentes equipos de las entidades públicas (Decreto 1227 de 2005, artículo 83) deberán ser muy exigentes y estrictos en sus valoraciones, con el objeto de no desincentivar el real trabajo de equipo, premiando lo que simplemente pudiera ser un trabajo de grupo.

No monetarios: El artículo 77 del Decreto 1227 de 2005 establece, igualmente, que el jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos *no pecuniarios* que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad. Para otorgar dichos incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral (Decreto 1567 de 1998, artículo 36 y Decreto 1227 de 2005, artículo 78).

Incentivos Intrínsecos y extrínsecos

Intrínsecos: Las entidades deberán tener un cuidado especial en el diseño de cada uno de los cargos que conforman su planta de personal, ya que de la calidad con que se diseñen dependerán en un gran porcentaje los niveles de satisfacción de sus titulares (motivación primaria). Este buen diseño de los cargos implica, entre otros aspectos, desempeño de variedad de funciones, posibilidad de que los empleados participen en la realización de procesos completos, conocimiento de los beneficios obtenidos por la entidad gracias a sus aportes, margen suficiente de autonomía en muchas de sus actuaciones y posibilidad de poner en juego los nuevos aprendizajes logrados. Puede afirmarse que todo cargo adecuadamente diseñado es en sí mismo un excelente incentivo para el desempeño del trabajo.

Extrínsecos: Los estímulos tomados del entorno, los cuales se adicionan a la satisfacción lograda por un buen diseño de los cargos. Constituyen, en principio, la materia prima de los planes de incentivos adoptados por las diferentes entidades, de conformidad con lo establecido por el Decreto 1227 de 2005, artículos 76 y 77.

5.3. PRINCIPIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS⁸

Los incentivos pecuniarios y no pecuniarios que establece el Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas IES-CINOC están orientados a reconocer y estimular los resultados del desempeño en niveles de excelencia tanto para los desempeños individuales del mejor empleado de la entidad, como de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como de los equipos de trabajo que alcancen niveles altos de calidad, para lo cual estará fundamentado en los principios de:

⁸ DAFP. Guía Sistema de estímulos. Lineamientos de política. 2007

- A. Humanización del trabajo: La Base del desarrollo de la Institución lo constituye el talento humano, por lo tanto, se debe potenciar sus aptitudes y actitudes para permitir el mejoramiento institucional
- B. Equidad y Justicia: Se valorará el trabajo en igualdad de oportunidades, basados en un sistema eficiente de evaluación
- C. Sinergia: Se buscará que el incentivo genere valor agregado para la entidad, más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, procurando el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo.
- D. Objetividad y Transparencia: El Plan será conocido por todos los miembros de la entidad y tiene su fundamento en los sistemas de evaluación.
- E. Coherencia: El Plan se formula como elemento de gestión para resaltar los valores institucionales y dar cumplimiento a la normatividad existente en la materia
- F. Articulación: Este Plan forma parte integral del Sistema de Estímulos Institucionales, en donde se estimula el bienestar integral del funcionario.

5.4. DIAGNÓSTICO

5.4.1. CUMPLIMIENTO PLAN DE INCENTIVOS 2016

CUMPLIMIENTO PLAN DE INCENTIVOS 2016: 100%

5.5. INCENTIVOS DEFINIDOS PARA EL 2017

De acuerdo a la evaluación del Plan de Incentivos del 2016 y con el fin de mejorar el índice de cumplimiento del mismo, se establecieron los siguientes incentivos para la vigencia 2017.

- A. Los equipos de trabajo que postulen proyectos institucionales de proyección social e investigación y que no resultaren favorecidos con un incentivo pecuniario se les entregará una mención especial de reconocimiento público.
- B. Los empleados de carrera administrativa y docente que hayan obtenido los mejores resultados en la calificación de servicios, tendrán prioridad en la concesión de encargos y comisiones.
- C. En boletín institucional se resaltarán los mejores funcionarios de cada nivel jerárquico administrativo y docentes que hayan sido mejor calificados durante el año anterior. De igual manera se publicará en la página web tal reconocimiento y a cada empleado se le entregará una certificación especial de dicho reconocimiento que se anexará a su hoja de vida.
- D. A los funcionarios administrativos y docentes que resulten mejor calificados en su desempeño durante el año anterior, se les otorgará como estímulo un día laboral libre.
- F. En la realización de convenios y/o proyectos con otras entidades del orden público o privado, se privilegiarán incentivos para la capacitación y/o formación de los funcionarios que contribuyan al mejoramiento en sus áreas de desempeño. Este estímulo además incluye los programas de educación superior de pregrado o postgrado que en un momento determinado llegare a ofrecer la institución a sus funcionarios a través de otras instituciones de educación superior con cargo a los recursos del IES-CINOC.
- G. Las diversas distinciones y ascensos de categoría del escalafón docente, a las cuales se hagan merecedores los docentes de carrera de tiempo completo o de medio tiempo de la institución, darán lugar a la expedición de un diploma que así lo acredite.

- I. Institucionalizar y conceder un (1) día compensatorio para la celebración del día de cada una de las profesiones (docentes, secretarias, ingenieros etc. no acumulable para quien ostente dos o más condiciones).
- K. Conceder a los funcionarios administrativos de la Institución que Ad-honorem y en jornada extralaboral, laboren como catedráticos, hasta tres (3) días compensatorios, según la intensidad del curso (3 días un curso de 2 créditos académicos), por cada semestre que desarrollen dicha labor.
- L. Conceder a los funcionarios administrativos de la Institución que Ad-honorem y en jornada extralaboral, laboren en la orientación de seminarios, talleres o diplomados, hasta dos (2) días compensatorios por cada semestre de orientación y según la dedicación de los mismos.

5.5.1. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL OTORGAMIENTO DE LOS INCENTIVOS:

El Jefe de la Oficina de Talento Humano remitirá a la Rectoría el listado de las calificaciones arrojadas por los funcionarios administrativos y docentes que hayan sido objeto de evaluación de desempeño, destacando en él las calificaciones más altas obtenidas por cada nivel jerárquico, para proceder a formalizar la selección y la asignación de los incentivos en reconocimiento público.

5.5.2. REQUISITOS PARA PARTICIPAR EN EL PLAN DE INCENTIVOS

Los empleados docentes y administrativos de la entidad deberán reunir los siguientes requisitos para poder recibir incentivos institucionales:

- A. Acreditar tiempo de servicio continuo en la entidad no inferior a un (1) año.
- B. No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
- C. Acreditar nivel sobresaliente en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

5.6. CRONOGRAMA PLAN DE INCENTIVOS

La ejecución del plan de incentivos del IES-CINOC se desarrollará de la siguiente manera: Noviembre 16 a diciembre 15 de 2017: Exaltación en solemne ceremonia pública general de los incentivos concedidos al personal de la institución, correspondientes a la vigencia 2016.

Durante todo el año: Reconocimiento de los demás incentivos no pecuniarios definidos en el presente plan de incentivos.

5.7. RESUMEN DEL PLAN DE INCENTIVOS

	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	INDICADORES	METAS	FECHA LÍMITE ENTREGA	LIMITANTES
1	Prioridad en encargos y comisiones	Empleados de carrera administrativa y docente mejor evaluados	No. De encargos y comisiones otorgadas	100 % de los empleados mejor evaluados con comisión o encargos otorgados	Todo el año	Cargos disponibles para encargo

	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	INDICADORES	METAS	FECHA LÍMITE ENTREGA	LIMITANTES
2	Publicación en boletín institucional y página web	Empleados de carrera administrativa y docente mejor evaluados	No. De empleados mejor evaluados reconocidos	100 % de los empleados mejor evaluados con reconocimiento	Todo el año	Número de boletines institucionales publicados
3	Día laboral libre	Empleados de carrera administrativa y docente mejor evaluados	No. De empleados mejor evaluados beneficiados	100% de los empleados mejor evaluados beneficiados	Todo el año	Disponibilidad de tiempo de los beneficiarios
4	Capacitación y formación, programas de educación superior de pregrado o postgrado	Funcionarios que contribuyan al mejoramiento en sus áreas de desempeño.	No. De personas beneficiadas con este incentivo	2 personas beneficiadas con este incentivo	Todo el año	Solicitudes del beneficio que se reciban
5	Expedición y entrega de diploma	Docentes que hayan ascendido en el escalafón docente	No. De docentes reconocidos con este incentivo	Reconocimiento a 2 docentes	15/12/17	No. De docentes que cumplan requisito
6	Un día libre por día de las distintas profesiones	Funcionarios Administrativos y docentes	No. De funcionarios beneficiados	100% de funcionarios administrativos beneficiados	30/06/17	Disponibilidad de tiempo de los funcionarios
7	Hasta 3 días libres	Funcionarios administrativos que laboren ad-honorem como catedráticos en programas formales (Asignatura de 32 horas o más se otorgan 3 días)	No. De funcionarios beneficiados	100% de funcionarios que laboren como catedráticos beneficiados	Todo el año	No. de funcionarios que orienten cátedra. Disponibilidad de tiempo de los funcionarios
8	Hasta 2 días libres	Funcionarios administrativos que laboren ad-honorem como catedráticos en cursos no formales	No. De funcionarios beneficiados	100% de funcionarios que laboren como catedráticos beneficiados	Todo el año	No. de funcionarios que orienten cátedra. Disponibilidad de tiempo de los funcionarios

Plan elaborado con base en:

- Los planes de incentivos y estímulos de vigencias anteriores
- Decreto Ley 1567 de agosto 5 de 1998
- Ley 909 del 23 de septiembre de 2004
- Decreto 1227 del 21 de abril de 2005
- Decreto 4661 del 19 de diciembre de 2005, el cual modifica el parágrafo primero del artículo 70 del Decreto 1227 de 2005