

**DISEÑO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS EN LA
ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE**

DAVID FERNANDO REBELLÓN DOMÍNGUEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2013**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS EN LA
ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE**

DAVID FERNANDO REBELLÓN DOMÍNGUEZ

Practica Empresarial

**Trabajo de grado como requisito, para optar por el título de
“Administrador de Empresas”**

**Coordinador (a) de trabajo de grado:
FRANCY JANED SARRIA ROJAS
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2013**

Nota de aceptación

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Zarzal, Valle del Cauca, octubre 22 de 2013

Primero, agradezco a Dios por iluminar mi camino y permitirme alcanzar con éxito mis metas en la vida.

A mi familia por su invaluable apoyo, confianza y paciencia.

A mi compañera incondicional, amigos y amigas de quienes siempre recibí consejos sinceros durante el tiempo en el que realicé mi formación profesional.

AGRADECIMIENTOS

Al Docente ROBERTO LUCIEN LARMAT, Administrador de Empresas y Coordinador del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle - Sede Zarzal.

A la docente FRANCY JANED SARRIA, Administradora de Empresas y Coordinadora de mi Trabajo de Grado.

Al docente JUAN CARLOS GALEANO, Ingeniero en Sistemas de la Universidad del Valle - Sede Zarzal.

Al Doctor JAÍR MONROY R., Alcalde Municipal de La Victoria Valle.

A la señora ELVIA PATRICIA RODRÍGUEZ, Secretaria Financiera y Administrativa de la Alcaldía Municipal de la Victoria Valle.

Al personal en general de la Alcaldía Municipal de La Victoria Valle.

A la UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE ZARZAL.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. RESEÑA HISTÓRICA	23
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	26
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	28
2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	31
2.4 SISTEMATIZACIÓN	31
3. OBJETIVOS	32
3.1 OBJETIVO GENERAL	32
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
4. JUSTIFICACIÓN	33
5. MARCO REFERENCIAL	38
5.1 MARCO TEÓRICO	38
5.1.1 Los estímulos	38
5.1.2 La calidad de vida laboral	42
5.1.3 Sistema de estímulos del sector publico	44
5.1.3.1 Sistema de estímulos orientaciones metodológicas	47
5.2 MARCO LEGAL	77
5.3 MARCO ESPACIAL	92
5.3.1 Macro localización	92
5.3.2 Micro localización	94
6. DISEÑO METODOLÓGICO	97
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	97
6.2 MÉTODO DE ANÁLISIS	97
6.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	98
6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	98
6.4.1 Fuentes primarias	98
6.4.1.1 Procesos administrativos	99
6.4.2 Fuentes secundarias	99

6.4.2.1 Fuentes internas	99
6.4.2.2 Fuentes externas	99
6.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	99
6.5.1 Diario de campo	99
6.5.2 Entrevistas	100
6.5.3 Encuestas	100
6.5.3.1 Método de aplicación de las encuestas	100
6.6 MANEJO DE LA INFORMACIÓN	102
 7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	 104
7.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	105
7.1.1 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	112
7.2 INFORME DIAGNOSTICO	113
7.2.1 Análisis del informe diagnostico	114
7.3 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS	116
7.3.1 Presentación de los resultados	117
7.3.2 Análisis de los resultados	139
7.4 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	141
7.4.1 Presentación de los resultados	143
7.4.2 Análisis de los resultados	147
 8. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS	 149
8.1 PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL	149
8.1.1 Responsabilidades	151
8.1.2 Apropiación de la norma al bienestar social de la administración central del municipio de La Victoria Valle	153
8.1.3 Plan de bienestar social municipal	155
8.1.3.1 Acciones y programas a realizar	155
8.1.4 Recursos	166
8.1.5 Cobertura	166
8.1.6 Evaluación	167
8.2 PROGRAMA DE INCENTIVOS	168
8.2.1 Responsabilidades	170
8.2.2 Política de incentivos	173
8.2.3 Banco de opciones	178
8.2.4 Cobertura	179
8.2.5 Jurado de selección	180
8.2.6 Asignación de incentivos	181

8.2.7 Plan de incentivos no pecuniarios	181
8.2.8 Plan de incentivos pecuniarios	191
8.2.9 Recursos	196
8.2.10 Evaluación	197
8.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS	198
9. SOCIALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS	199
9.1 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS ANTE EL CONSEJO DE GOBIERNO MUNICIPAL	199
9.2 SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS ANTE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS MUNICIPALES	200
10. INTEGRACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL MUNICIPAL	201
10.1 ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS	201
10.2 ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	202
10.3 SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS	202
11. PRESUPUESTO	204
12. COSTO/BENEFICIO	205
13. CONCLUSIONES	207
14. RECOMENDACIONES	209
BIBLIOGRAFÍA	211
WEBGRAFÍA	213
ANEXOS	214

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. La protección y servicios sociales	48
Tabla 2. La calidad de vida laboral	49
Tabla 3. Clima organizacional	50
Tabla 4. Cultura organizacional	52
Tabla 5. Factores clima y cultura organizacional	53
Tabla 6. Diferencias trabajo en grupo y trabajo en equipo	57
Tabla 7. Etapas equipo de trabajo	58
Tabla 8. Las 5 “c” al trabajar en equipo	59
Tabla 9. Necesidades de Maslow	62
Tabla 10. Conductas que conducen a la autorrealización	63
Tabla 11. Necesidades humanas fundamentales	65
Tabla 12. Factores higiénicos y motivadores	68
Tabla 13. Referentes de Robbins	71
Tabla 14. Motivación y satisfacción	73
Tabla 15. Tipos de incentivos	75
Tabla 16. Matriz efi	113
Tabla 17. Informe diagnostico	114
Tabla 18. Variable bienestar social	140

Tabla 19. Variable estímulos e incentivos	141
Tabla 20. Análisis medición del clima laboral	148
Tabla 21. Adaptación de la norma al bienestar social de la administración central del municipio de La Victoria Valle	154
Tabla 22. Plan de acción deportes	157
Tabla 23. Plan de Acción recreativo y vacacional	158
Tabla 24. Plan de acción cultura	160
Tabla 25. Plan de acción lúdica	161
Tabla 26. Plan de acción promoción y prevención de la salud	161
Tabla 27. Plan de acción promoción de programas de vivienda	164
Tabla 28. Plan de mejora clima laboral	165
Tabla 29. Indicadores evaluación bienestar social	167
Tabla 30. Indicadores evaluación incentivos	198
Tabla 31. Indicadores evaluación sistema de estímulos	198
Tabla 32. Presupuesto sistema de estímulos	204
Tabla 33. Matriz costo beneficio	206

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Jerarquía de necesidades	61
Figura 2. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Cargo	118
Figura 3. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Dependencia	118
Figura 4. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Tipo de vinculación	119
Figura 5. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Permanencia en el cargo	120
Figura 6. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Sexo	120
Figura 7. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Rango edad	121
Figura 8. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Estado civil	121
Figura 9. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Lugar de habitación	122
Figura 10. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Estudios realizados	122
Figura 11. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Estado general de salud actual	123

Figura 12. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Núcleo familiar	124
Figura 13. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Conocimiento sistema de estímulos	124
Figura 14. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Características entorno laboral	125
Figura 15. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Compromiso institucional	125
Figura 16. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Desarrollo personal y profesional	126
Figura 17. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Desarrollo de mi núcleo familiar	126
Figura 18. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Mi trabajo es valorado igual que el de mis compañeros	127
Figura 19. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e Incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Establezco metas alcanzables	127
Figura 20. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Me siento a gusto cuando logro la meta propuesta	128
Figura 21. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Qué beneficios le gustaría recibir	128

Figura 22. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Actividades deportivas seleccionadas	129
Figura 23. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Actividades recreativas y vacaciones seleccionadas	129
Figura 24. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Actividades de promoción y prevención de la salud seleccionadas	130
Figura 25. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Promoción programas de vivienda	130
Figura 26. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Cómo haría uso de los beneficios	131
Figura 27. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Influencia de mi salario para motivarme	132
Figura 28. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Incentivos y estímulos actuales me motivan	132
Figura 29. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Realización de actividades para satisfacer necesidades	133
Figura 30. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Factores generadores de motivación	133
Figura 31. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Instrumento utilizado para obtener incentivo	134
Figura 32. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Plan institucional de incentivos 2011	135

Figura 33. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Incentivos no pecuniarios	135
Figura 34. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Incentivos pecuniarios	136
Figura 35. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e Incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Estímulos e incentivos que otorga la entidad a la pertenezco	136
Figura 36. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Cómo obtener los incentivos	137
Figura 37. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Selección incentivos no pecuniarios	138
Figura 38. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle – Factores organizacionales que generan motivación	139
Figura 39. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Orientación organizacional	143
Figura 40. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Administración del talento humano	144
Figura 41. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Estilo de dirección	144
Figura 42. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Comunicación e integración	145
Figura 43. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Trabajo en equipo	146
Figura 44. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Capacidad profesional	146

Figura 45. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Medio ambiente físico	147
Figura 46. Proceso para la selección individual de incentivos no pecuniarios	185
Figura 47. Proceso para la selección individual de reconocimientos y recompensas	189
Figura 48. Proceso para la selección grupal de incentivos	195

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013	215
Anexo B. Formato de encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle	217
Anexo C. Formato encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle	220
Anexo D. Acta de reunión y socialización de la propuesta de implementación del sistema de estímulos ante el consejo de gobierno municipal	223
Anexo E. Acta de socialización del sistema de estímulos ante los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle	225
Anexo F. Acto administrativo del sistema de estímulos de la Administración central del municipio de La Victoria Valle	228
Anexo G. Registro fotográfico	230

GLOSARIO

BIENESTAR SOCIAL: conjunto de factores que participan en la calidad de vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.

CALIDAD DE VIDA LABORAL: existencia de un ambiente que es percibido por el servidor público como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo.

COMPETENCIA COMPORTAMENTAL: se refiere a los intereses, actitudes, valores y las motivaciones con que los funcionarios públicos cumplen sus funciones. Entre estas se hallan el liderazgo; el trabajo en equipo; las relaciones interpersonales y comunicación; la iniciativa; negociación y mediación; orientación organizacional y el compromiso social e institucional.

COMPETENCIA FUNCIONAL: corresponde al desempeño de las responsabilidades específicas de un cargo público, definidas en la ley y los reglamentos internos de cada entidad.

COMPETENCIA LABORAL: según el Decreto 2539 de 22 de julio de 2005, estableció las competencias laborales generales para los empleos públicos, definiéndolas como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.”

COMPORTAMIENTO: manera de proceder que tienen las personas; es consciente, voluntario, público y depende del entorno.

CONDUCTA: acción o reacción de una persona frente a un estímulo o situación.

CULTURA ORGANIZACIONAL: esquema de valores y principios que son contruidos y compartidos en forma auténtica por los integrantes de una organización. Así como, el conjunto de comportamientos y prácticas que son comunes y distintivos de las personas que pertenecen a ella.

DESEMPEÑO EN NIVEL DE EXCELENCIA: un funcionario público se encuentra en nivel de excelencia, cuando el resultado de su calificación del desempeño individual es igual o superior a noventa y cinco (95) puntos en una escala de valoración de cien (100) puntos.

DESEMPEÑO LABORAL: se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007).

EFFECTIVIDAD: capacidad para entregar resultados planeados.

EFICACIA: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

ESTRATEGIA: acción de largo y mediano plazo necesaria para garantizar la supervivencia y alcanzar la visión organizacional.

INCENTIVOS: se entiende por incentivo todo estímulo expresamente *planeado* por las entidades, consecuente con un comportamiento deseable, el cual (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.

INDICADORES: información numérica que cuantifica (mide) las dimensiones de entrada, salida y de desempeño de procesos, productos y/o servicios de la organización como un todo. Estas variables permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades.

INNOVACIÓN: mejoramiento, creación o introducción organizada de cambios positivos.

META: resultado bien definido que se pretende alcanzar en el futuro, está compuesta por objetivo, valor y plazo.

PROCESO: es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

RECOMPENSA: es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, la emisión de algunos comportamientos o el logro de resultados.

RECONOCIMIENTO: 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.

SERVICIO: son todas las actividades desarrolladas por una persona o una organización, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios. El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas.

TRABAJO EN EQUIPO: aporte de habilidades y competencias complementarias, de miembros que trabajan compartiendo el liderazgo según la situación lo requiera, en beneficio común del alcance de un propósito con el cual se han comprometido, buscando el nivel de excelencia, metas y soluciones a determinados problemas institucionales participando sinérgicamente.

VALORES: conjunto de atributos compartidos por todo el personal de una organización que definen los comportamientos, lenguaje, símbolos actividades que orientan y/o conforman la cultura organizacional deseada.

RESUMEN

El actual proyecto de investigación acumula la experiencia académica a través de la práctica y el uso de los conocimientos, llevado a cabo en la administración central del municipio de La Victoria Valle, con el objeto de diseñar, aplicar, formular los programas, planes y actividades que hacen parte del Sistema de Estímulos del sector público, con lo cual se está generando autentica concientización dentro de la entidad, especialmente a los directivos y líderes de procesos institucionales, a fomentar las prácticas de gestión del talento humano, esencial para consolidar el bienestar, la calidad de vida laboral de los funcionarios y la calidad de la prestación del servicio a la comunidad.

Con la realización de dichos programas, planes y actividades no solo se busca generar sensibilización acerca de la importancia de la gestión del talento humano en la administración central del municipio de La Victoria Valle, sino que se propiciaron los valores organizacionales, la vocación de servicio, el sentido de pertenencia y el compromiso de los funcionarios con la entidad.

Para el desarrollo del Sistema de Estímulos era imperativo la utilización de una metodología que se ajustara a las realidades de la entidad e ir en consonancia con la normatividad del estado, razón por la cual se utilizaron las Guías Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas y Lineamientos de Política, incorporando teorías motivacionales como las propuestas por *Maslow; Max-Neef; Herzberg; McClelland; Adams y Robbins*.

PALABRAS CLAVES

- ❖ Bienestar
- ❖ Calidad de vida laboral
- ❖ Concientización
- ❖ Vocación de servicio
- ❖ Sentido de pertenencia
- ❖ Normatividad

INTRODUCCIÓN

El gobierno nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), pone a disposición de las entidades de nivel nacional y territorial, específicamente a los jefes de talento humano o quienes hagan sus veces, los lineamientos generales teóricos, metodológicos y políticas actuales que servirán como una guía de ejecución y seguimiento al sistema de estímulos que se desarrollará en la entidad, el cual tiene como fin esencial identificar las necesidades de los servidores públicos que laboran allí, teniendo como premisa que son las mismas entidades quienes deben hacer un análisis y posterior diagnóstico interno de acuerdo a sus necesidades particulares y cultura organizacional, que servirá para el diseño e implementación de los componentes de protección y servicios sociales, calidad de vida laboral e incentivos.

Mediante la creación de un sistema de estímulos, la administración central del municipio de La Victoria Valle, se integra a las nuevas tendencias contemporáneas de gestión del talento humano, se propician condiciones de identidad, creatividad y efectividad del desempeño laboral.

Participa de las nuevas directrices en materia de política nacional, cuyo objetivo es otorgar mayores niveles de motivación, satisfacción y calidad de vida, teniendo en cuenta dimensiones que hacen parte de los servidores públicos como lo son: lo colectivo, afectivo y lo social.

Con el proyecto desarrollado en la entidad se configura un trabajo coherente, organizado, acordado, analizado y estudiado con base a la normatividad y los procesos institucionales en la búsqueda de consolidar la actitud, el sentido de pertenencia y la disciplina en el desempeño laboral de los funcionarios públicos, tan necesaria para el logro de los objetivos institucionales.

Así mismo, el proyecto utiliza diversos tipos de métodos para su realización: descriptivo, de observación directa, diario de campo, entrevistas y encuestas que por medio del enfoque deductivo proporciona medios de confianza para la medición de variables cualitativas y cuantitativas que generen un mejor clima organizacional, donde la toma de decisiones sea ajustada a la realidad y a las necesidades planteadas, en procura de asegurar las satisfacción del cliente interno y externo por medio de la efectividad, productividad y optimización de los

procesos institucionales, de igual forma fortalecer el desarrollo social garantizando la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

Al terminar este proyecto en la administración central del municipio de La Victoria Valle, se habrá elaborado el programa de bienestar social, el programa de incentivos y sus planes de acción, procedimientos, los demás componentes y procesos que hacen parte de las orientaciones metodológicas y lineamientos de política propuesta por el DAFP.

El resultado más significativo producto de la culminación de este proyecto para la administración central del municipio de La Victoria Valle, es la concientización de la alta dirección y los líderes de los diferentes procesos institucionales sobre la importancia de un sistema de estímulos en la entidad, lo que da origen a iniciar por parte de los mismos métodos orientados a mantener la gestión del talento humano como pilar fundamental de la gestión institucional.

Para concluir la importancia de la implementación de este proyecto para la administración central del municipio de La Victoria Valle, radica en una verdadera oportunidad de iniciar un cambio en el modo de administrar el talento humano y transformarse en una entidad más humanizada, en busca del bienestar de sus funcionarios, el fortalecimiento del prestigio institucional y la mejora continua de sus procesos y servicios.

1. RESEÑA HISTÓRICA

Para el Grupo de Trabajo del Estudio Técnico, conformado mediante Resolución No. 445 de septiembre 24 de 2012, es importante narrar brevemente la historia Administrativa de los comportamientos de la Planta de Cargos del Municipio de veinte (20) años atrás, con los respectivos gobernantes que para esa época iniciaron con voto popular.

En 1986 se establece la elección popular de Alcaldes y Gobernadores, elecciones que todavía se llevan a cabo y hacen parte del sistema electoral actual. Gracias a todos estos cambios otorgados en la Ley de Descentralización de los Poderes, se logran crear las Alcaldías como nuevo instituto democrático.

Para la Vigencia de 1993 el Honorable Concejo Municipal Mediante Acuerdo No. 022 de noviembre 19 de 1993, Establece el Sistema de Nomenclatura, Clasificación y Escala de Remuneración de los Cargos, así como la descripción General de Funciones y Requisitos. Posteriormente el Alcalde municipal, establece el Manual de Funciones Específicas y requisitos de la Planta de Cargos mediante el Decreto 031 de noviembre 24 de 1993.

En el año de 1998, por medio del Decreto No. 063 de Noviembre 04 de 1998, se ajusta la Planta de Cargos Salarios, Manuales de Funciones y Requisitos. En dicho decreto, se puede identificar una planta de personal sujeta a una estructura orgánica previamente establecida, y que de entrada permite graficar claramente un organigrama acorde a lo que se quiere desarrollar con la promulgación de este acto administrativo.

Posteriormente, se modifica y se adopta la estructura orgánica del Municipio con el Acuerdo No. 011 de octubre 24 de 2003 expedido por el Concejo Municipal. Seguidamente el Alcalde municipal en uso de las atribuciones legales que le otorga la Constitución Política de Colombia, artículo 315, la ley 136 de 1994, artículo 91, literal D modifica la Planta de Personal mediante el Decreto 037 de junio 28 de 2004 y la incorporación de los cargos mediante las Resoluciones No. 363, 364 y 365.

Con el fin de ajustar la planta de empleos se realiza la homologación adoptando el Decreto 785 del 17 de marzo 2005, lo cual, se realiza mediante Decreto 060 de septiembre 13 de 2005 se ajusta la planta de cargos de la Administración Central

del Municipio, al sistema de nomenclatura, clasificación y código de empleos, teniendo en cuenta que los actos administrativos que adoptaron la planta de personal no guardaban coherencia frente al sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de las entidades territoriales, estipulado en el Decreto 1569 de 1998, vigente al momento de realizar las modificaciones de la Planta en el Municipio de La Victoria Valle.

Mediante Decreto 064 de septiembre 22 de 2005 se ajusta el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los Empleos de la Planta de Personal de la Administración Central del Municipio de La Victoria Valle dando cumplimiento a la Ley 909 de septiembre 23 de 2004 y sus Decretos reglamentarios, en especial al Decreto 2539 de julio 22 de 2005, por medio del cual se establecen las competencias laborales generales de los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos 770 y 785 de 2005. Posteriormente modificado mediante decreto 085 de diciembre 28 de 2005.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Expertos afirman que el Sistema de Estímulos es importante en cualquier organización, porque ayuda a la motivación de los empleados y a mejorar la productividad de las empresas o instituciones.

Los programas de bienestar social a través de la historia de la gestión de los recursos humanos han perseguido y perfeccionado como objetivo, propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de valores institucionales, la identidad, participación y la efectividad en el desempeño; además de promover la creatividad y la actitud hacia la consolidación de una cultura del servicio laboral.

El desarrollo integral de las personas como el de los demás grupos que conforman una organización, se obtiene por medio del mejoramiento del clima laboral y el análisis de variables que hacen parte de la cultura organizacional de la entidad. Todo esto con la intención de concebir estrategias que solucionen las exigencias de seguridad laboral y contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y su familia.

Dentro de las clasificaciones de estímulos existe: los monetarios y no monetarios, los primeros son aquellos que se pagan en función de una actividad, objetivo o meta alcanzada; los no monetarios son retribuciones que reconocen el desempeño laboral apropiado por medio de distinciones y reconocimientos. Para el sector público los términos monetario y no monetario son entendidos en el ámbito de los incentivos, como tipos de incentivos pecuniarios y no pecuniarios que se distinguen el uno del otro por su naturaleza económica claramente definida, la pluralidad y singularidad de su alcance.

La política de bienestar para el sector público debe ser libre de todo paternalismo y su objetivo fundamental ha de ser la búsqueda de la autenticidad en la satisfacción genuina de las necesidades humanas fundamentales de los servidores públicos. En este sentido, es también responsabilidad de cada servidor público trabajar y responsabilizarse de su propio bienestar a través del buen desempeño de sus funciones asignadas dentro de cualquier organización.

La concepción del bienestar social al interior de las entidades públicas es un problema de tipo cultural, cuyo cambio requiere estrategias que afecten la

mentalidad colectiva de las áreas, entidades y sectores de la administración, siendo necesario la creación de conciencia de los servidores públicos de sus carencias y potencialidades que los lleve a mejorar no sólo sus destrezas y capacidades y cultura, sino también a contribuir con la optimización del clima organizacional de la institución.

Actualmente, en la administración central del municipio de La Victoria Valle, no se está aplicando correctamente el sistema de estímulos por falta de información y socialización de los programas, puesto que no existe en la entidad programas de bienestar social e incentivos vigentes. Lo cual ha preocupado al Alcalde quien junto con la administración municipal, aunarán esfuerzos con el fin de realizar el manejo adecuado pues se ha afectado no sólo la calidad del servicio que se presta al usuario, sino también que existe apatía entre el personal para realizar eficientemente las labores asignadas.

Por tal motivo, se diseñarán actividades encaminadas a plantear adecuadamente el sistema de estímulos, para lo cual se utilizarán charlas, encuestas, entrevistas, observación, etc., que permitirá mejorar la atención al público al mismo tiempo que redundarán en el fomento de la autoestima y bienestar de todos los empleados del ente municipal.

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En una empresa es de fundamental importancia el capital humano con el que se cuenta, pues son el recurso máspreciado. La prosperidad radica en la valía de su personal y las grandes compañías cifran su supervivencia en el potencial de cada uno de sus empleados, para los cuales se les debe proporcionar los estímulos, posibilidades y oportunidades que les inviten a mejorar su situación y la de la empresa, donde la misma entidad debe procurar el estímulo aportándoles los medios necesarios para obtenerlos, según el tipo de empleado en cada área del desempeño laboral.

Se debe considerar que el espíritu de empresa es un factor elemental respecto de la vivencia que el empleado pueda tener dentro de la misma. Es conocido que el mecanismo de identificación con los valores e ideales de la compañía tiene efectos provechosos en el rendimiento de los trabajadores, máxime cuando ellos se destacan dentro de un parámetro fijado, lo cual contribuye a crear un ambiente más ameno, de mayor colaboración y de trabajo en equipo, en pos de objetivos

comunes que beneficie el desarrollo de las actividades tanto a nivel personal como empresarialmente.

Sin olvidar que, el ser humano igualmente precisa ciertas necesidades espirituales, como es el reconocimiento y el aprecio por haber realizado bien su tarea. Hoy se sabe hasta qué punto esta necesidad repercute en la productividad del trabajo.

La intención del sistema de estímulos en la aplicación a las entidades públicas del orden nacional y territorial son: procurar el “Bienestar” Social y el trabajo eficiente y eficaz de los empleados, construir una vida laboral que contribuya a la productividad y su desarrollo personal; recompensar el desempeño efectivo de los servidores y de los grupos de trabajo, así como facilitar la cooperación interinstitucional entre las entidades para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados¹.

Con el fin de garantizar que el sistema de estímulos logre alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados y se convierta realmente en una herramienta que fortalezca el compromiso institucional, estimule la productividad y propenda por el crecimiento personal de los servidores, se hace necesario contemplar en su diseño y aplicación criterios tales como igualdad, equidad, mérito, objetividad y transparencia².

Los antecedentes normativos del sistema de estímulos del sector público, se resumen desde el año 1968 hasta 1998 en los siguientes decretos y leyes:

Decreto ley 3057 de 1968. Por el cual se crea y organiza el Fondo Nacional de Bienestar Social y estableció el Fondo Nacional de Bienestar Social para:

- ❖ Coordinar con las entidades la elaboración de sus planes de Bienestar y
- ❖ Administrar los recursos económicos y financieros destinados a la ejecución de los Programas de Bienestar Social.

Decreto Extraordinario 3129 de 1968. Por el cual se establece el Régimen de Bienestar Social para el Personal Civil al Servicio del Estado.

¹ Documento sistema de Estímulos Lineamiento de Política (2007)

² Documento sistema de estímulos orientaciones metodológicas (2012)

- ❖ Ordenó el establecimiento de programas de bienestar social relativos a la vivienda, la educación, la salud y la recreación, para los servidores públicos y sus familias, con el objeto de elevar su nivel de vida y de propender a su mejoramiento social y cultura.

Decreto 752 de 1984. Por el cual se reglamenta los Programas de Capacitación y Bienestar Social

- ❖ En concordancia con el Decreto 3129 de 1968, estableció que los organismos y entidades de la administración pública debían establecer para los servidores públicos y sus familias programas de bienestar social, con el objeto de elevar su nivel de vida y de propender por su mejoramiento social y cultural.

Ley 443 de 1998. Por la cual se expide normas sobre carrera administrativa y otras disposiciones

- ❖ Presentó las orientaciones iniciales para el tema de estímulos y dispuso, que los empleados de carrera administrativa cuyo desempeño laboral alcanzara niveles de excelencia, serían objeto de estímulos especiales.

En el año 2009, se documentó la Resolución No. 0171 de Agosto 21 de 2009, "por la cual se crea el Comité de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos, se define sus funciones y se adopta el Plan Institucional de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos para los servidores públicos de la Administración Central del Municipio de La Victoria Valle del Cauca".

A partir de este momento por razones anteriormente mencionadas, es de vital importancia para superación de las dificultades en el normal desempeño de los empleados y la prestación del servicio a la comunidad, implementar el sistema de estímulos en todos sus componentes, como solución a la ausencia prolongada de Planes Institucionales de Talento Humano, que pretenda dar respuesta acertada a los requerimientos de los servidores públicos que laboran allí y se ajusten a una política institucional pertinente.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la administración central del municipio de La Victoria Valle existe la necesidad de implementar el Sistema de Estímulos del Sector Público, el cual propenda dar

solución a los problemas en la aplicación de los programas de bienestar social e incentivos; optimice las relaciones laborales, maximice de los niveles de satisfacción, y efectividad del trabajo.

Se elige la administración central del municipio de La Victoria Valle, para la realización de este trabajo, donde el alcalde y los demás funcionarios, manifestaron que estaban prestos a colaborar para la creación de mejores condiciones de trabajo que favorecerán el desempeño individual y colectivo de los empleados, que estará contribuyendo no sólo al crecimiento personal y grupal sino también a la prestación de un mejor servicio a nivel general.

El factor humano es el elemento esencial que potencia el avance de las organizaciones; el crecimiento y permanencia de las empresas en un mercado global cada vez más competitivo, depende en gran medida por la capacidad de fortalecer el compromiso, desempeño y productividad de su talento humano. La utilización del sistema de estímulos en nuestro país, específicamente en el sector público en los últimos años, representa la apropiación de un instrumento efectivo que permite incidir favorablemente sobre la motivación, bienestar y satisfacción del personal.

Los estímulos se establecen con el propósito de crear un estado de ánimo que motive a las personas a realizar bien su trabajo. Un estímulo se convierte en incentivo cuando es planeado por la entidad, consecuente con un comportamiento determinado y satisfactor de una necesidad particular; por esta razón se define a los incentivos como factores ambientales que se otorgan en base al desempeño laboral y no dependen de la antigüedad u horas trabajadas.

Se debe tener en cuenta, que los estímulos laborales son medios obligatorios para toda organización, en la pretensión de mantener al empleado satisfecho en su trabajo y con un alto nivel de sentido de pertenencia hacia su empresa.

Entre las diversas formas de otorgar estímulos, se encuentran los de tipo monetario, no monetario, pasando por las recompensas hasta llegar a un simple reconocimiento hecho por el jefe inmediato de manera informal, sin embargo es posible hallar compañías que no poseen entre los contenidos del área de gestión humana, sistemas de estímulos equitativos diseñados acorde a las necesidades especiales de su propio personal, motivo por el cual se pone en riesgo el logro de los objetivos misionales, la estabilidad y productividad laboral.

Es de anotar, que en la historia de las organizaciones, el último en tomar su lugar fue el ámbito de los recursos humanos. En el presente se puede observar que la inclusión de la dimensión humana dentro del inventario de recursos es un hecho, y las personas se han revelado como un pilar central de la vida de cualquier empresa.

El sistema de estímulos representa por sí mismo desafíos o problemas que se deben superar en la aplicación, como lo son: la apreciación que tienen los empleados respecto a la equidad del sistema, la veracidad de los resultados producto del diagnóstico de necesidades, la satisfacción que genera un incentivo monetario en comparación con uno no monetario, el medio adecuado que motive al personal a aumentar su desempeño laboral. También se requiere un esfuerzo adicional de administración y control, equilibrio entre el coste de los programas de bienestar e incentivos y la eficiencia del mismo.

Respecto a la no aplicación del sistema de estímulos se tienen como consecuencias la insatisfacción de los empleados con el trato que les brinda la organización, desmotivación generalizada, pérdida de productividad laboral y calidad de los servicios prestados a la entidad, además falta de sentido de pertenencia que ocasiona altos niveles de rotación del personal.

Asimismo, por otra parte, las entidades no deberán ahorrar esfuerzos por buscar la autenticidad en la satisfacción legítima de las necesidades primordiales de los servidores públicos, con el fin de evitar toda posibilidad de alienación. De hecho, las entidades deberán propugnar por fortalecer, a través de acciones vivenciales institucionales, el valor de la autonomía del servidor público, entendida ésta como la capacidad suya de tomar las mejores decisiones que le signifiquen crecimiento humano y de evitar aquellas que le impliquen empobrecimiento como persona.

Dentro de este contexto, es muy importante que a través de procesos de reflexión profunda, los servidores públicos adquieran claridad para discriminar los satisfactores auténticos de aquellos que, aunque con validez aparente, resulten engañosos para la realización personal, pues algunos de ellos pueden aparentemente llegar a satisfacer determinada necesidad, cuando en realizar aniquilan la posibilidad de su satisfacción en un plazo inmediato o mediato, sino que imposibilitan además la satisfacción adecuada de otras necesidades.

En síntesis, el bienestar e incentivos de los servidores públicos se ha de basar, en lo esencial, en acciones de promoción que los estimule a optar libremente por

aquellas decisiones que consecuentes con su dignidad de ser humano le han de significar la realización de su proyecto de vida.

2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A continuación por las razones anteriormente descritas, se da origen a la siguiente pregunta:

¿Diseñar y aplicar el Sistema de Estímulos conforme a las orientaciones metodológicas del DAFP en la administración central del municipio de La Victoria Valle, ejercerá alguna influencia significativa en la satisfacción del usuario al solicitar la prestación de un servicio?

2.4 SISTEMATIZACIÓN

- ❖ ¿Es preciso realizar un diagnóstico de la situación inicial en la administración central del municipio de La Victoria Valle?
- ❖ ¿Es necesario apropiar la normatividad vigente de los programas de bienestar social e incentivos en la administración central del municipio de La Victoria Valle?
- ❖ ¿Es indispensable formular los planes de acción del programa de Bienestar Social y los procedimientos del programa de Incentivos para la vigencia 2013?
- ❖ ¿Se requiere socializar los programas de Bienestar Social e Incentivos y demás antecedentes a los funcionarios municipales?
- ❖ ¿Es imprescindible integrar los programas de Bienestar Social e Incentivos a la cultura organizacional de la entidad?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y aplicar el Sistema de Estímulos conforme a las orientaciones metodológicas del DAFP en la administración central del municipio de La Victoria Valle, con el propósito de influir significativamente en la satisfacción del usuario al solicitar la prestación de un servicio.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico organizacional de la situación inicial en la administración central del municipio de La Victoria Valle.
- ❖ Apropiar la normatividad vigente de los programas de Bienestar Social e Incentivos a la entidad.
- ❖ Formular los planes de acción del programa de Bienestar Social y los procedimientos del programa de incentivos para la vigencia 2013.
- ❖ Socializar los programas de Bienestar Social e Incentivos y demás antecedentes a los funcionarios municipales.
- ❖ Integrar los programas de Bienestar Social e Incentivos a la cultura organizacional de la administración central del municipio de La Victoria Valle.

4. JUSTIFICACIÓN

PRÁCTICA

A través de los años, las empresas prestadoras de servicios han centrado sus esfuerzos en administrar el talento humano, enfatizando lo que debe hacer y cómo hacerlo. De ello, se desprende fatiga laboral, stress, mal genio, intolerancia e irrespeto de los empleados, quienes conciben el trabajo desempeñado como un castigo, como una carga; y el servicio que están obligados a cumplir como un favor o como una donación. Así, diariamente se agudiza un enfrentamiento entre el empleado y el cliente.

En el presente, las organizaciones exitosas consideran al factor humano como el activo más valioso con el que cuentan para el desarrollo de sus actividades, estimado como fuente primordial de competitividad, creatividad e innovación; por tal motivo se hace indispensable contar con el personal idóneo, mejor calificado, motivado y competente posible. En ello es inherente la estimulación, considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros que lleva a reflexionar sobre la calidad de las instituciones, la calidad del servicio que prestan, la calidad del personal a cargo, la calidad de sus gerentes y, en general del mundo en que se vive y sobre las alternativas para el cambio y el mejoramiento de las condiciones de vida y del desarrollo a escala humana tan necesario hoy, en épocas de cambio y transición de las cuales se forma parte y se es responsable como profesionales al servicio de la comunidad.

La falta de implementación del sistema de estímulos en la administración central del municipio de La Victoria Valle, no permite el cumplimiento eficaz y eficiente en la prestación de un servicio de calidad, donde el cambio es urgente y es preciso hacerlo, pasando de procesos administrativos de personal altamente burocratizados, a procesos humanizantes y de reconocimiento del buen proceder para que mejoren esencialmente las relaciones humanas, pues como seres humanos se tiene responsabilidad por lo que ocurre en nuestro medio, institución y entorno más inmediato; por todo esto y más, son necesarios un cambio y una transformación en la forma de estimular al personal que labora en la institución sobre todo en busca de un mejor funcionamiento de la empresa.

El correcto diseño y aplicación del sistema de estímulos en todos sus componentes sirve para motivar a los empleados de la entidad a que realicen sus funciones laborales con una mejor disposición y actitud, posibilita el desarrollo de

habilidades relacionadas con su trabajo, fortalece su sentido de autoestima y pertenecía, permitiendo que las dependencias puedan disponer de una fuerza de trabajo mucho más flexible.

Como ventajas que proporciona la aplicación del sistema de estímulos se hallan: el direccionamiento del esfuerzo del funcionario a metas específicas, concede motivación efectiva que impulsa valiosos beneficios para el empleado y la entidad a través de la compensación por el desempeño de operación en el cumplimiento de objetivos de cantidad, calidad o ambas, además de desarrollar el trabajo en equipo por medio de los reconocimientos, recompensas o remuneraciones pagadas que se justifican en los resultados conseguidos.

La gerencia de las relaciones humanas y el desarrollo a escala humana son mecanismos eficaces para transformar el comportamiento de la persona, ya que genera una nueva e integral concepción del hombre como centro de atención de la empresa o institución. En el caso de la administración central del municipio de La Victoria Valle se pretende implementar los programas y demás componentes pertenecientes al sistema de estímulos (pecuniarios y no pecuniarios), con lo que se logra mejorar la productividad del empleado, la calidad del servicio prestado y la imagen institucional.

A título personal la importancia de realizar este proyecto en La administración central del municipio de La Victoria Valle, radica en la necesidad de solucionar los problemas subyacentes producto de la falta de diseño y aplicación del sistema de estímulos, también permitir que la entidad se apropie de las nuevas prácticas de gestión del talento humano, fomente su cultura organizacional y consolide un clima laboral adecuado.

Además proveer métodos y mecanismos que faculden la implementación de los programas de Bienestar Social e Incentivos con la finalidad de proporcionar a los funcionarios públicos del ente municipal satisfacción y una mejor calidad de vida laboral.

TÉCNICA

Las últimas tendencias de la gestión del talento humano en conjunto con los lineamientos de ley y metodológicos del gobierno nacional plasmados en los documentos de Sistema de Estímulos lineamientos de política 2007 y Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas 2012, del Departamento Administrativo de

la Función Pública (DAFP), brindan el proceder desde lo general hasta lo específico, teniendo como premisa que es la misma entidad quien según sus requerimientos y cultura organizacional diagnostica sus necesidades.

Según lo afirman Yrigoyen y Hernández, se debe tener en cuenta que el Bienestar Social es el “conjunto de sentimientos, de satisfacción material e inmaterial que producen en las personas y colectividades una serie de condiciones materiales que no pueden reducirse únicamente al nivel económico, sino que incluyen otras dimensiones importantes de la existencia humana como la salud, educación, servicios, infraestructura, vivienda, seguridad, entorno, etc.” También según lo expuesto en el decreto 1227 de 2005, “el Plan de Incentivos está destinado a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia individual de los empleados, en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado de la entidad, así como los equipos de trabajo que se inscriban y desarrollen un proyecto que beneficie a la entidad, dándole valor agregado a la gestión y el desempeño que se adelanta cotidianamente”.

El Decreto 1227 de 2005 que reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, explicita los ejes centrales propuestos por el Decreto Ley 1567 de 1998 así:

1. *Bienestar Social*, que comprende:

a. *Protección y Servicios Sociales*, a través de los siguientes programas:

- ❖ Deportivos, recreativos y vacacionales.
- ❖ Artísticos y culturales.
- ❖ Promoción y prevención de la salud.
- ❖ Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
- ❖ Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información

pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

b. *Calidad de Vida Laboral*, a través de los programas de:

- ❖ Medición del clima laboral.
- ❖ Evaluación de la adaptación al cambio.
- ❖ Preparación de los prepensionados para el retiro del servicio.
- ❖ Identificación e intervención de la cultura organizacional.
- ❖ Fortalecimiento del trabajo en equipo.
- ❖ Programas de incentivos.

2. Incentivos, para el sector público se han propuesto ocho tipos definidos así:

- ❖ Reconocimientos.
- ❖ Recompensas.
- ❖ Informales.
- ❖ Formales.
- ❖ Pecuniarios.
- ❖ No Pecuniarios.
- ❖ Intrínsecos.
- ❖ Extrínsecos.

En conjunto los programas de bienestar social e incentivos deben estar orientados a la satisfacción de las necesidades fundamentales de los servidores públicos, con el fin de ser integrados a su cultura organizacional y promover los valores institucionales; en tal sentido las entidades públicas están en la obligación de no

ahorrar esfuerzos en busca de la satisfacción de estas necesidades primarias, pero es también responsabilidad de los mismos funcionarios contribuir al desarrollo de su propio bienestar.

Contribuir a una verdadera materialización del Estado colombiano como un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general, Se precisa en absoluto de fortalecer el compromiso de los servidores con la función pública para el perfecto enlace del estado mismo con la sociedad.

El servidor público no deber ser indiferente a la búsqueda de mecanismos que permitan poner el Estado al alcance del ciudadano, de manera que facilite su intervención en la prestación de servicios que interesan a la comunidad, lo haga interlocutor válido en todos aquellos asuntos que le conciernen, y lo hagan sentir comfortable frente a un Estado que está su servicio y que cuenta con la sociedad civil como condición indispensable para garantizar la justicia y la protección de los derechos básicos e irrenunciables de los ciudadanos.

Por lo tanto, para lograr que la implementación del sistema de estímulos e incentivos sea efectiva y logre los propósitos pretendidos, las entidades deberán propender porque sean positivos, lo cual conlleve al reconocimiento del estímulo al buen desempeño de cada uno de los servidores públicos.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Los estímulos. La palabra estímulo viene del latín *stimulus* que significa aguijón. *Stimulus* proviene del verbo *stimulare* (pinchar, picar aguijonear).

El termino estímulo significa provocar la concreción de algo o dar inicio a una actividad, labor, operación o función.

De acuerdo con González (2006), ¿A que llamamos Estímulos? Los estímulos son aquellas acciones destinadas a satisfacer necesidades materiales y espirituales del hombre. Los estímulos en la esfera laboral hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, a la vez de fomentar los valores ético y morales. Los estímulos, bien aplicados, fomentan las potencialidades del individuo, elevan su autoestima y coadyuvan a su plena realización en la vida.

El sistema de estimulación es al centro de trabajo tan trascendente como el sistema nervioso al cuerpo humano; sin el mismo no hay desarrollo económico-social ni calidad de vida.

Al igual que las necesidades, los estímulos pueden ser materiales o morales (espirituales). Siempre que un estímulo material se otorgue con equidad y en función del aporte laboral y los méritos, adquiere una connotación moral; en la generalidad de los casos tiene, directa o indirectamente, a corto o largo plazo, connotación moral.

En la práctica, cada tipo de estímulo lleva en sí una porción del otro, teniendo, de forma general, la propiedad de ser trasmutables, uno adquiere propiedades del otro, satisfacen, a la vez, necesidades materiales y espirituales como regla.

La efectividad del sistema de estimulación dependerá del alto nivel de equidad que tenga, para lo cual, entre otros aspectos, hay que tener presente lo siguiente:

- ❖ La existencia de un sistema de capacitación que brinde a todos por igual la posibilidad de desarrollar plenamente sus capacidades.

- ❖ El establecimiento de normas, métodos y procedimientos que aseguren la incorporación, promoción y estabilidad en el trabajo en correspondencia con el aporte, las capacidades, los conocimientos y méritos laborales del individuo sin ningún tipo de discriminación.
- ❖ La existencia de un clima laboral que propicie la expresión de los criterios de los trabajadores en ocasión de decisiones laborales con las cuales no concuerden, así como el respeto, en todos los casos, a que sus reclamaciones sean atendidas por los órganos competentes, tanto desde el punto de vista de los procedimientos como de contenido.
- ❖ La fijación de indicadores para evaluar el aporte de cada trabajador y de procedimientos que eviten criterios subjetivos y voluntarismos que conduzcan a falsas apreciaciones.
- ❖ La organización de la estimulación en forma integrada con los restantes subsistemas que tienen que ver con los recursos humanos y con el funcionamiento en general de la institución.
- ❖ La proyección de un sistema salarial en correspondencia con el principio de distribución socialista, que permita la evaluación cualitativa y cuantitativa del trabajo, tanto individual como colectivo, de forma tal que a aportes iguales correspondan salarios iguales.
- ❖ Que el salario mínimo dé plena respuesta a las necesidades básicas del trabajador.
- ❖ La estimulación debe abarcar todas las categorías ocupacionales: dirigentes, técnicos, obreros, trabajadores administrativos y de servicios.
- ❖ Fijar dentro del objeto social de cada entidad no solamente aquellos objetivos referidos a su actividad productiva o de servicios, sino también las relacionadas con el desarrollo multifacético del hombre, la elevación de la calidad de vida laboral.

La estimulación moral y material conforma un sistema abierto al medio y por lo tanto debe tratarse de manera integral e interrelacionada.

La estimulación debe llevarse a cabo mediante un programa en el que todos los integrantes del colectivo participen, dirigiendo el proceso la máxima dirección de la organización y los niveles superiores a ésta.

Al estimular, es imprescindible hacer corresponder lo máximo posible los intereses sociales, colectivos e individuales. Cuando esto no se logra, se crea una situación negativa en la obtención de los objetivos planteados.

En adición a los aspectos anteriormente señalados, en el sistema de estímulos se debe tener en cuenta, entre otros aspectos los siguientes:

- ❖ El estímulo debe estar dado por logros o resultados objetivos del trabajador o el colectivo, perfectamente medibles.
- ❖ El estímulo debe ser proporcional a los resultados o aportes.
- ❖ El sistema debe ser claro, sencillo y sobre aspectos en los que el trabajador pueda incidir.
- ❖ El estímulo debe ser oportuno.
- ❖ Debe existir equidad en el estímulo.
- ❖ El estímulo debe ser sistemático, evolucionando sus formas acorde a las circunstancias.
- ❖ El estímulo debe ser lo más individualizado posible sin desestimar aquellos de carácter colectivo.

a. Estímulos materiales. Los estímulos materiales son aquellos dirigidos a satisfacer necesidades materiales o espirituales para cuyo disfrute es necesario el dinero. Estos estímulos, sin exacerbarlos, ejercen una acción significativa en el desarrollo y fortalecimiento de los valores que deben caracterizar al hombre en la sociedad socialista: solidario, honesto, honrado, patriota e internacionalista, que no desee para los demás lo que no quiere para sí, ame al prójimo como a sí mismo, haga realidad la consigna de uno para todos y todos para uno.

La pobreza, la insatisfacción de las necesidades materiales es la causa fundamental de la pérdida de los valores ético-morales.

Entre los estímulos de carácter material se pueden citar:

- ❖ El salario.
- ❖ El pago en divisas.
- ❖ La vivienda.
- ❖ La prestación de servicios por el centro de trabajo a sus trabajadores.
- ❖ La entrega de artículos electro-domésticos.
- ❖ Las vacaciones pagadas, etc.

El salario constituye el principal estímulo material siempre y cuando el sistema refleje lo más exactamente posible la ley del pago por la calidad y cantidad de trabajo aportado. En la actualidad, de manera general, el sistema salarial no responde, ni por el nivel de las tarifas ni por el desarrollo de sus elementos a esta ley, lo cual impide que el salario juegue totalmente el papel que le corresponde.

b. Estímulos morales. Los estímulos morales son aquellos destinados a satisfacer necesidades espirituales del individuo, cuyo disfrute en determinados casos requiere la utilización del dinero. En la esfera laboral se destacan, entre otras, las siguientes formas de estímulo moral:

- ❖ El reconocimiento.
- ❖ La participación.
- ❖ El mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- ❖ El enriquecimiento de los puestos de trabajo.
- ❖ Las actividades culturales, deportivas y recreativas.

- ❖ El clima laboral donde el respeto a la dignidad plena del hombre y al espíritu solidario y de cooperación sean sus elementos esenciales.

Algunos especialistas han restringido la estimulación moral solamente al reconocimiento, lo cual no se compadece con la naturaleza del hombre, ya que el mismo requiere de otro conjunto de estímulos para satisfacer su espiritualidad en el trabajo. La valoración cuantitativa de la incidencia de la productividad de los factores anteriormente señalados no resulta posible, ya que estos actúan de conjunto, tanto entre ellos, como con los estímulos de carácter material.

5.1.2 La calidad de vida laboral. Fidel Castro, en sus más recientes comparecencias ha recalcado la importancia de la elevación de la calidad de vida del pueblo, concepto y aspiración que lógicamente comprende la actividad laboral. El ser humano adulto dedica prácticamente la mitad de su vida consciente a trabajar por lo cual no puede existir calidad de vida sin calidad de vida laboral. La calidad de vida laboral se manifiesta en la satisfacción moral y material que siente el ser humano con el trabajo que realiza, con la felicidad que obtiene en su quehacer laboral, con su autoestima. El trabajo, sólo como un medio de vida y hasta como un castigo debe ser transformado en un medio de realización personal, es la primera necesidad vital del hombre.

En tal sentido, el centro de trabajo no tiene como único objetivo cumplir su cometido económico o social, debe tener presente su papel formador del hombre nuevo en lo cual juega un papel esencial la creación de una calidad de vida laboral superior. Esta calidad de vida laboral, a su vez, es el factor determinante en la obtención de logros económicos. Sin calidad de vida laboral no puede haber excelencia empresarial. Mucho se ha hablado del papel protagónico fundamental y central del hombre en el proceso laboral, sin embargo, en muchos casos, esto no ha dejado de ser un verdadero eslogan.

La elevación de la calidad de vida laboral presupone, entre otras cuestiones, que se cumplan los siguientes aspectos:

1. Que cada ser humano tenga la posibilidad de optar sin discriminación alguna por un puesto de trabajo útil acorde a su capacidad y vocación.
 - a. La posibilidad de ascender laboralmente en consideración a su capacidad, conocimientos y méritos laborales.

b. Seguridad en el empleo y que todo movimiento de puesto de trabajo que se ejecute tenga presente sus resultados laborales, su capacidad, su voluntad y esté libre de toda discriminación y presión.

2. Lograr mediante transformaciones técnicas, tecnológicas y organizativas que cada día los puestos de trabajo incrementen su riqueza de contenido de forma tal que el trabajador pueda desarrollar al máximo, su iniciativa, creatividad y autonomía con responsabilidad.

3. Recibir un salario acorde a su aporte laboral, el cual le permita cubrir sus necesidades fundamentales, eliminando toda forma de igualitarismo en la distribución individual.

4. Existencia de un clima laboral caracterizado por la fraternidad, la colaboración, la ayuda mutua, el respeto entre todos los integrantes del colectivo particularmente las relaciones entre jefe y subordinado la disciplina y la legalidad.

5. El reconocimiento moral y material oportuno y público de los logros alcanzados.

6. La posibilidad real de participación en todos los eventos del colectivo, la información oportuna de estos y sus resultados.

7. La existencia de condiciones para elevar la calificación técnico- profesional y el nivel cultural.

8. Condiciones laborales satisfactorias: organización del trabajo, disciplina, seguridad, alimentación, transporte, estética laboral etc.

Es necesario tener en cuenta otros factores para elevar la calidad de vida laboral, pero más lo importante de todo esto consiste en la toma de conciencia de su necesidad y establecer los programas de trabajo que nos lleven a la consecución de dicho objetivo (Citado por González, 2006).

Según Blanch et al (2003) acuñan la calidad de vida laboral, como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Afirman también que esta debe ser entendida desde una doble dimensión, es decir, a nivel objetivo relacionado con las condiciones de trabajo, y a nivel subjetivo vinculado a las percepciones y

valoraciones sobre el mejoramiento de las condiciones laborales, el ambiente social, el clima organizacional y la estructura de oportunidades de promoción.

Para Chiavenato (2002) el concepto de calidad de vida laboral incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo, y asimila dos posiciones antagónicas: la reivindicación del empleado por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y calidad de vida.

5.1.3 Sistema de estímulos del sector público. Como lo señala el artículo 13 del Decreto 1567 de 1998, se entiende por Sistema de Estímulos el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Según el Ministerio de Educación Nacional en su manual Plan de Incentivos (2008), Todas las acciones que realiza el ser humano tienen unas implicaciones en el contexto en el que se mueve. Las consecuencias son percibidas como positivas o negativas y se hacen identificables y valoradas por quienes comparten la misma cultura. Así, un simple gesto de reconocimiento de un compañero de trabajo adquiere un significado claro para quien lo recibe.

Esta dinámica natural genera la necesidad de que cada una de las acciones positivas y en especial las que sobresalen de los resultados normales esperados, sean reconocidas y premiadas.

También el Hospital La Victoria III E.S.E en su Plan de Bienestar e Incentivos (2007) coincide que, el ser humano desde que nace está inmerso en diferentes organizaciones que le permiten interactuar con sus semejantes, influyendo en su formación y desarrollo como persona; además se convierte en un medio a través del cual es posible alcanzar diversos objetivos laborales y profesionales que no se logran sólo mediante el esfuerzo individual, sino en medio de la interacción constante de los miembros de una institución.

El compromiso, el sentido de pertenencia y la mística de las personas que hacen parte de una organización ejercen un gran impacto en el desarrollo empresarial y en los resultados que busca una organización.

Mantener motivado a cada uno de los integrantes de una organización es uno de los retos más importante a los que se encuentra enfrentada cualquier organización, puesto que su misión no es solo apoyar y facilitar la gestión profesional sino además garantizar que esta labor este acompañada con posibilidades de educación y aprendizaje, con una remuneración justa , con valores y principios, con participación en proyectos y decisiones que se gestan en la compañía, con reconocimientos de los logros obtenidos, rodeado de un ambiente agradable y de confianza, con beneficios que se extiendan a su familia y reconociendo con sentido y valor cada una de las actividades y comportamientos de cada uno de los integrantes de la empresa.

El DAFP a través del documento La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión (2004) afirma que, la vida laboral de los servidores del Estado como subsistema de la gerencia de los recursos humanos, ocupa hoy un renovado papel en virtud de su aporte al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento que inciden considerablemente en el desempeño y la productividad laboral.

Si bien en la última década el Gobierno Nacional ha avanzado en el diseño de políticas y orientaciones para gerenciar la calidad de vida laboral, procurando con ello el bienestar de los servidores públicos, los resultados en términos de mejor desempeño y mayor satisfacción laboral son poco perceptibles.

En el marco de los procesos de Renovación de la Administración Pública y bajo un contexto de mayor flexibilización de las relaciones sociales en las organizaciones, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha actualizado los lineamientos establecidos en el año 2002 para un adecuado funcionamiento del bienestar de los Empleados Estatales, orientando su quehacer hacia el mantenimiento de una calidad de vida laboral que fortalezca la cultura de lo público.

En síntesis, la implementación del Sistema de Estímulos, debe satisfacer las necesidades organizacionales como individuales del funcionario dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios organizacionales, políticos y culturales, y haciendo partícipes a los servidores públicos en la implementación de los planes, programas y proyectos, de tal manera que se combinen los fines de desarrollo de la entidad, los del Estado y los del servidor como persona.

Las disposiciones relativas al sistema de estímulos, vigentes hoy y contenidas en el Decreto Ley 1567 de 1998 y sus reglamentarios, no han tenido la aplicación adecuada, ya que la mayoría de las entidades no implementan programas para conceder los Incentivos al desempeño como resultado del proceso de la evaluación del desempeño y en cuanto a los programas de bienestar se realizan actividades mínimas que no cubren en su totalidad el tema de Bienestar.

De otra parte, al margen de las políticas formuladas por el DAFP sobre una concepción integral, participativa y gerencial del bienestar, la práctica común es que el bienestar se reduzca a actividades de carácter social, recreativo y deportivo, sin que exista un proceso de gestión que evidencie las necesidades de los servidores y menos aún una planeación con objetivos y acciones claramente establecidos. Es poca la atención que se presta a la calidad de vida laboral de los servidores, de tal forma que asuntos como el clima laboral y la motivación para el trabajo no son objeto de atención.

Adicionalmente, las entidades evidencian una serie de carencias para una buena gestión del bienestar social laboral, que dificultan la implementación de los planes, programas o proyectos y han dado como resultado una gestión pobre o nula. Algunas de las carencias más notorias son: los escasos recursos económicos; la poca colaboración de los directivos para el desarrollo y ejecución de los mismos; el perfil del profesional encargado del bienestar que usualmente no es el más acorde con las funciones del cargo; los escasos procesos de inducción y reinducción al interior de las entidades, lo cual hace que el nuevo empleado, o incluso el antiguo, no tenga sentido de pertenencia.

De lo anterior, se puede deducir que a pesar de los desarrollos teóricos, las entidades en la práctica, continúan con un enfoque predominantemente paternalista en el manejo del bienestar social de los servidores públicos, reforzador de actitudes de dependencia y pasividad por parte de éstos.

Sumado a ello, las entidades, en la lectura y aplicación de las citadas normas, se han confundido en la interpretación de los términos incentivo y estímulo; por lo general asumen que con otorgar incentivos queda implementado el sistema de estímulos. Esta confusión se debe a que existe cierta analogía entre los conceptos de estímulo e incentivos; si bien los estímulos se refieren a todo aquello que motiva la conducta, los incentivos son estímulos que necesariamente deben venir después de un buen desempeño (no antes) para que éste sea fortalecido y aumente su probabilidad de ocurrencia en el futuro; en el sector público están

asociados directamente con recompensas por desempeños en niveles de excelencia cuando se supera el nivel normal de producción. Mediante los incentivos se busca motivar al trabajador para lograr incrementos en su productividad.

5.1.3.1 Sistema de estímulos orientaciones metodológicas. Según el DAFP en el documento Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas (2012), Con el fin de garantizar que el Sistema de Estímulos logre alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados y se convierta realmente en una herramienta que fortalezca el compromiso institucional, estimule la productividad y propenda por el crecimiento personal de los servidores, se hace necesario contemplar en su diseño y aplicación criterios³ tales como igualdad, equidad, mérito, objetividad y transparencia conceptos que serán explicados a continuación:

La *igualdad* entendida como “el trato idéntico que un organismo, Estado, empresa, asociación, grupo o individuo, le brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social u otra circunstancia plausible de diferencia o para hacerlo más práctico, es la ausencia de cualquier tipo de discriminación”.

La *equidad* que es “el derecho que tienen las personas de acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los bienes y servicios de la sociedad, así como en la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar”;

La *objetividad* es la “imparcialidad con que se trata o se considera un asunto prescindiendo de las consideraciones y los criterios personales o subjetivos”;

El *mérito* “es la acción que convierte a una persona en digna de un premio o de un castigo. Es aquello que justifica un reconocimiento o un logro”;

La *transparencia* “conjunto de normas, procedimientos y conductas que definen y reconocen como un bien del dominio público toda la información generada o en posesión de las entidades gubernamentales o por aquellas del ámbito privado que utilicen recursos, ejerzan funciones o sean del interés público. Ésta se sustenta en el derecho de libre expresión y en el de información”.

³ <http://www.definicionabc.com/social/igualdad.php>

Para una mayor comprensión del Sistema de Estímulos, compuesto por los Planes de Incentivos y los Programas de Bienestar Social, se va a explicar lo que se entiende por estos conceptos y qué abarca cada uno de ellos:

En el sector público, *los Programas de Bienestar Social*, tienen como principal objetivo el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores de las entidades y sus familias. Asimismo, propenden por generar un clima organizacional que manifieste en sus servidores un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios en la Entidad.

El programa de Bienestar Social comprende: La Protección y Servicios Sociales y la Calidad de Vida Laboral. Anualmente, las entidades deben elaborar “El Plan de Bienestar Social” el cual debe estar conformado por las acciones que se adelantarán en cada uno de los componentes mencionados.

La Protección y Servicios Sociales. Función Asistencial, a través de este componente, 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 (Artículo 23, Decreto 1567 de 1998), detectados en el diagnóstico de necesidades y atendiendo a la priorización de los mismos.

Tabla 1. La protección y servicios sociales

Los programas que deben ser atendidos a través de este componente son los siguientes:
· Deportivos, recreativos y vacacionales · Artísticos y culturales · Promoción y prevención de la salud · Capacitación informal en artes o artesanías · Promoción de programas de vivienda

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

La calidad de vida laboral. “Se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el servidor público como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los servidores públicos, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior de las

entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales”⁴.

Tabla 2. La calidad de vida laboral

Campos de intervención atendidos son los siguientes: · Medición del Clima Laboral · Adaptación al cambio Organizacional · Desvinculación Asistida · Cultura Organizacional · Trabajo en equipo · Liderazgo

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

A continuación, se va realizar una revisión teórica sobre los aspectos relacionados con la calidad de vida laboral. El concepto de calidad de vida laboral, gira alrededor de dos ejes como son: el clima organizacional y la cultura organizacional, que deben ser intervenidos por el jefe de Talento Humano o quienes hagan sus veces:

Clima organizacional. En primer lugar el clima Organizacional hace referencia “a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente en el mismo medio y tienen repercusiones en el comportamiento laboral, ya que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. [...] Estas características de la entidad son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma empresa.”

Vale la pena resaltar la existencia de tres tipos de variables que determinan las características propias de una entidad, las cuales tienen influencia en la percepción del empleado sobre la entidad, su desarrollo, futuro, y bienestar en ésta. Estas variables son: causales, intermedias y finales.

⁴ Sistema de Estímulos, lineamientos de Política, DAFP 2007

Tabla 3. Clima organizacional

Variable	Definición Variable	Ejemplo
Causales	Son variables independientes, que están orientadas a indicar el sentido en el que una entidad evoluciona y obtiene resultados.	La estructura de la entidad y su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes.
Intermedias	Muestran el estado interno y la “salud” de la entidad y constituyen los procesos organizacionales.	La motivación, actitud, objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
Finales	Resultan del efecto de variables de las independientes e intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la entidad.	La productividad, gastos de la entidad, entre otros.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Likert ⁵ en su teoría de clima organizacional, hace énfasis en que el comportamiento de los empleados por lo general está mediado por dos factores, por un lado un comportamiento administrativo y por el otro, las condiciones organizacionales que los anteriores observan, por medio de sus esperanzas, capacidades y valores. Por tanto, se puede afirmar que la reacción de los empleados está determinada por la percepción de su medio.

Por tanto, es imperativo que la entidad posea un clima participativo, en el que los empleados puedan experimentar plena confianza por parte de la dirección y que de esta manera la toma de decisiones se dé en toda la entidad, la comunicación esté presente de forma bidireccional, la forma de motivar al empleado cumpla con las necesidades que éste presenta, pero sobre todo, que tanto unos como otros lleguen a conformar un equipo para lograr los objetivos establecidos en la planeación estratégica.

⁵ Salldoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004; 27:78-82.

Cultura organizacional. La Cultura Organizacional es “el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.” Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Para Robbins⁶ (1991), la cultura en el seno de una entidad debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Existen, dos posiciones (holística y diferenciadora) al referirse a los elementos culturales, la holística hace referencia a todo lo adoptado por un grupo humano o sociedad (objetivos, materiales, entre otros), mientras que la diferenciadora hace referencia a algunos elementos llegando a considerar al resto productos o manifestaciones culturales.

Según el profesor español Marín y el doctor Freitas, 2004⁷ se fundamentan en diez elementos (las técnicas, el código simbólico, los modelos de realidad, los valores, empleados o trabajadores, ritos y rituales, redes de trabajo de la comunicación cultural, historias y mitos, tabúes, comunicación y normas), los cuales serán explicados a continuación para mayor entendimiento.

⁶ Citado por Gladys Rivera en “Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad.”

⁷ Citados por: Ingrid Rodríguez Guerra en el documento Cultura organizacional (2004)

Tabla 4. Cultura organizacional

Elementos	Definición de los Elementos
Las técnicas	Uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad. El saber “como”
El código simbólico	Elemento aparente más característico, del lenguaje, que ayuda a construir conocimiento de la entidad.
Los modelos de realidad	Ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
Valores	Creencias compartidas de la actividad de la entidad, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa.
Empleados	Miembros de la entidad que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
Ritos y Rituales	Ceremonias que los miembros de la entidad realizan para celebrar y Reforzar los valores y empleados de la vida organizativa.
Redes de trabajo de la comunicación cultural	Canales informales de interacción que se usan para generar conocimiento en los miembros en la cultura de la entidad.
Historias y Mitos	Discursos constantemente repetidos dentro de la entidad teniendo como base eventos ocurridos realmente o no.
Tabúes	Tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas.
Comunicación	Manifestación cultural dada mediante intercambios de información.
Normas	Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la entidad determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Es importante mencionar, que aunque puede considerarse una utopía, es necesario crear una cultura que maneje los anteriores elementos, con los cuales los empleados puedan sentirse identificados, y parte del desarrollo de esa misma

cultura, planteando estrategias para su fortalecimiento, ya que ésta es construida no solo por la entidad sino por los intercambios e interacciones que los empleados, como base fundamental de la entidad, hacen y deben ir en Pro de la eficiencia, eficacia y efectividad de las labores desarrolladas; sobre todo a velar por el bienestar, el cumplimiento y la satisfacción de las necesidades del personal que labora en cada entidad en particular.

Se considera fundamental evaluar factores objeto en el diagnóstico tales como:

Tabla 5. Factores clima y cultura organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
➤ Orientación Organizacional	➤ Grado de sensibilidad frente al cambio
➤ Administración del Talento Humano	➤ Condiciones laborales
➤ Comunicación	➤ Apoyo organizacional
➤ Trabajo en equipo	➤ Ceremonias (celebraciones)
➤ Capacidad personal y profesional	➤ Valores, principios y creencias
➤ Medio Ambiente Físico	➤ Referentes históricos
➤ Evaluación del desempeño	➤ Comunicación
➤ Solución de conflictos	➤ Autonomía
	➤ Calidad
	➤ Meritocracia

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

En cuanto a los factores objeto en el diagnóstico e ítems para medir la ejecución y efectividad del programa se tiene en cuenta la ley, los resultados, la evaluación del desempeño, el trabajo en equipo, los principios y valores, el soporte teórico y metodológico del trabajo, atención al Público, la eficacia, eficiencia y efectividad de los proyectos y las labores realizadas.

Otras teorías plantean lo siguiente:

Existen pues ciertos elementos que indican a qué se refiere el Clima Organizacional (Familia Tork-Familia Institucional)

El Clima Laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son detectadas de diferente manera por cada miembro del grupo, es decir, por los trabajadores. El Clima Laboral se compone de: Liderazgo, dirección, supervisión, estructura de la organización, relaciones de dependencia, promociones, sistema de comunicaciones, remuneración, incentivos, apoyo al trabajador, interacción entre los miembros de la misma, etc.

Igualdad: Si todos los empleados se sienten tratados igualmente, se sentirán tan importantes como el gerente mismo. La igualdad es un derecho en la empresa para todos. La autonomía de los trabajadores en sus tareas habituales les genera confianza en sí mismos. Las características de una organización son permanentes en el tiempo, pero pueden y deben diferenciarse correctamente las características propias de las áreas de la empresa.

Las condiciones físicas: Aquí entran en juego elementos tan poco tenidos en cuenta como la correcta iluminación, la ergonomía (sillas de trabajo, escritorios), oficinas, sonido, distribución de los espacios, etc. Estas condiciones son tan básicas que se ha comprobado que en muchas empresas el nivel de productividad mejoró, cuando se mejoró la iluminación.

Liderazgo: Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus trabajadores y viceversa.

Orden: Evalúa a la organización y su forma de reaccionar ante el medio. Se responden entonces preguntas como: ¿Está la empresa preparada para una eventualidad?, ¿cómo responde?, ¿qué tanto aportan sus empleados para solucionar las adversidades?, ¿se nota cierto orden?, etc.

Recompensa y reconocimiento: La empresa debe reconocer y distinguir el trabajo bien hecho por parte de sus empleados. No sólo cuando se trata de algo excepcional, sino hacer énfasis en la calidad del trabajo diario.

Relaciones entre los miembros de la organización: Cabe anotar que en este punto se descubre quién hace más amigos, quién no, por qué, el compañerismo, etc. Lo importante es que todas estas relaciones se ven reflejadas en el exterior, que hasta los clientes alcanzan a percibirlas.

Remuneración: Si en su empresa sus trabajadores no reciben salarios justos por su trabajo, no habrá un buen clima laboral. Además, no sólo se trata de explicarles

que su empresa no puede pagar más sino aclarar por qué. Cuando sus empleados reciben salarios que van acorde a las funciones específicas que realizan y reciben incentivos “extras”, tendrán mejor rendimiento y se fijarán en sus metas para cumplirlas.

Sentimiento de pertenencia: Es el grado de entrega de cada empleado hacia la empresa. Depende mucho de cuánto sienta a la empresa como parte de su propia vida. Este sentimiento depende de qué tanto haga la empresa por el empleado, la motivación, etc.

Se entiende por Cultura Organizacional que cada organización tiene un “algo” especial que la diferencia de otras, algo que hace fácil o difícil la puesta en práctica de determinadas políticas o la adaptación de algunas personas. Al mismo tiempo cuesta definir en qué consiste ese aspecto diferencial, cómo influye en la vida de la organización y cómo modificarlo, si es preciso. Es la cultura organizacional entendida como el conjunto de principios y creencias básicas de la organización compartidas por sus miembros y que la diferencia de otras organizaciones.

Una organización no es eficaz por una determinada cultura, sino porque todos los elementos que la componen forman un todo coherente y equilibrado. Lo que hace que exista una salud organizativa es el equilibrio externo (adaptación) con el interno (integración).

Los valores forman parte de la cultura de la empresa, junto con los mitos, héroes y heroínas, rituales y símbolos. La cultura de empresa puede orientarse hacia la tarea, la persona, el poder o la función. La forma de actuar será diferente según sea el objetivo.

Una cultura orientada hacia la persona, se encontrará en empresas donde las decisiones se toman por consenso y están comprometidas con temas como la seguridad laboral, el medio ambiente y la igualdad de oportunidades.

En cambio, si estas cuestiones las cumplen exclusivamente por imperativo legal y se centran en dominar su sector y su mercado, se habla de una cultura basada en el poder, lo importante es lograr los objetivos de producción establecidos, la cultura va orientada hacia la tarea. Otras son muy poco dinámicas y flexibles, lo que ocurre con la administración, su cultura está orientada hacia la función y lo

que interesa es el cómo se realizan las acciones y la norma por las que están reguladas.

Trabajo en equipo. Uno de los aspectos que influye en el Clima Organizacional, y que contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los servidores es el trabajo en equipo, elemento fundamental de desarrollo de las dependencias, que facilita no solo el logro de los objetivos, sino que además tiene directa relación con la motivación y la autorrealización de las personas.

Gastón Arriagada Rodríguez, (2009) “Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo.

Arriagada afirma que el trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

El autor considera que la confianza y la interdependencia entre los miembros, garantizan el éxito de un equipo. Supone que la confianza y prestigio están ligados íntimamente; el primero refleja un sentimiento que surge de la relación interpersonal y el prestigio, representa el real valor de la capacidad técnica y profesional demostrada. La confianza se logra tras un período de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana de los integrantes del equipo. Así surge el prestigio personal de cada individuo que constituye el atributo más relevante que identifica al equipo.

Igualmente afirma que es diferente el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, a continuación en la siguiente tabla se presentan las diferencias más críticas:

Tabla 6. Diferencias trabajo en grupo y trabajo en equipo

TRABAJO EN GRUPO	TRABAJO EN EQUIPO
Las personas son responsables de su área de competencia y su compromiso es sólo con sus propias metas e intereses particulares.	La responsabilidad y compromiso es de todas las áreas y con los objetivos de la entidad o el proyecto.
El nivel de confianza, comunicación e integración es limitado.	El nivel de confianza es elevado y la comunicación es fluida, lo que aumenta el grado de compromiso y la velocidad de respuesta.
Los problemas son siempre un obstáculo y demoran en resolverse.	Los problemas son desafíos que estimulan el crecimiento. Se les enfoca positivamente y se les da rápida solución.
El trabajo en equipo aumenta la productividad y la eficiencia para resolver acertadamente y la rapidez para obtener resultados.	

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Es decir, para trabajar en equipo, “es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio”, Gastón Arriagada Rodríguez, (2009).

Siempre que en las entidades se quieran conformar equipos de trabajo, es necesario que las personas que lo van a integrar sean capaces de participar en reuniones, comunicarse con las demás personas, aprender en equipo, solucionar problemas en conjunto, aceptar que existen opiniones y opciones diferentes reconociendo que son tan buenas como las suyas, sentido de pertenencia con la entidad y compromiso con el proyecto que se esté desarrollando.

Uno de los aspectos más valorados en una entidad es, sin duda, la capacidad para trabajar en equipo, puesto que toda entidad requiere del trabajo compartido entre sus miembros, esto con el fin de alcanzar altos índices de calidad y, por supuesto, cumplir con sus objetivos.

Liderazgo del equipo. Es importante resaltar que en un grupo de trabajo el líder cumple un papel fundamental puesto que es el encargado de establecer una serie de estrategias básicas para hacer eficiente determinada labor. La cuestión según

Nelson Stevenson Sprovera es si “en el ejercicio de ese liderazgo se aprovechan eficazmente los recursos del equipo para producir resultados positivos. Los líderes interpretan de distintas maneras el mandato que reciben, puesto que unos creen que deben ejercer autoridad para exigir obediencia, otros piensan que un equipo contento, libre de conflictos, será el más productivo y algunos interpretan su papel en el sentido jerárquico de tramitar el flujo de mensajes y órdenes que vienen de arriba”.

Un equipo para que sea exitoso debe cumplir las siguientes etapas en su conformación⁸.

Tabla 7. Etapas equipo de trabajo

Etapas	Descripción
Formación	Etapa inicial en la que se dan los primeros acercamientos y se comienza a conocer al equipo, pueden surgir dudas, desconfianza e incertidumbre.
Tormentas	Se dan los primeros conflictos y se realiza la asignación de roles según conocimientos de la persona y aptitudes.
Normas	Se organiza al equipo, se ponen límites y se tranquiliza al equipo después de pasar por la etapa anterior.
Actuación	Los esfuerzos y energía del grupo se enfocan en producir algo.
Suspensión	Se inicia el proceso de disolución del equipo.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Continuando y como afirma Morelli, (2007), el equipo no puede funcionar de espaldas a la entidad como una unidad atípica y extraña; éste debe estar plenamente integrado en la misma, en pos de promover su cultura. Por lo cual se

⁸ <http://www.marketportal.com.ar/soc/TE.pdf>

deben tener en cuenta las 5 “C”⁹ que se encuentran al trabajar en equipo y sobre las cuales se apoya la conformación y el desarrollo del mismo.

Cuando se crea un equipo, se debe tener en cuenta que aunque éste está conformado por personas diferentes e individuales, con conocimientos y formación diferentes, deben adaptarse y convertirse en un sistema que logre garantizar la consecución de manera efectiva y eficaz del objetivo; sin olvidar el ambiente propio de equipo tanto interno (entre sus componentes) y el ambiente externo (la cultura y el clima organizacional) de donde se desarrolla este grupo.

Tabla 8. Las 5 “c” al trabajar en equipo

Concepto	Descripción
Complementariedad	Cada miembro del equipo tiene un conocimiento y maneja un tema de manera precisa, por lo cual debe compartir estos conocimientos que son su especialidad para sacar y enriquecer el trabajo.
Coordinación	Con un líder seleccionado por sus compañeros y teniendo en cuenta cronogramas y el manejo del tiempo, se debe buscar de forma organizada un desarrollo eficiente del proyecto.
Comunicación	El uso de la comunicación abierta y la retroalimentación de manera positiva, genera confianza y hace que se logre coordinar los distintos procesos del trabajo en equipo.
Confianza	La confianza se basa en el diálogo y es de vital importancia desarrollarla, pues permite que cada miembro aporte lo mejor de sí mismo, manteniendo en el horizonte el objetivo común y no el individual.
Compromiso	Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo y poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

⁹ <http://www.marketportal.com.ar/soc/TE.pdf>

Así mismo, es importante resaltar dos condiciones previas para la participación, la primera puede ser la forma en que se ejerce la autoridad en el equipo, recordando que algunas formas de ejercerla ahogan o matan la participación y otras la facilitan, la segunda puede dar lugar a presiones para que los empleados se adapten al grupo. Igualmente, las normas informales por las cuales los individuos agrupados regulan sus interacciones, podrían ser adversas a la participación o al cambio de un nivel de participación a otro.

Teorías Motivacionales. La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover, "el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado" y ésta se explica desde tres puntos de vista o modelos, que son en primer lugar la perspectiva fisiológica, en segundo lugar la perspectiva conductual y por último la perspectiva cognitiva, las cuales son el resultado de una sistematización de la información existente, partiendo de la base de que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada.

En primer lugar, la perspectiva fisiológica hace referencia a las bases biológicas de la motivación, evidenciando que tanto el sistema nervioso y el sistema endocrino inciden en los motivos y las emociones; además, se encarga de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, partiendo de que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas anteriormente mencionados (Reeve, 1994). Teniendo en cuenta este concepto y aplicándolo en el entorno laboral, se entiende que el sitio de trabajo y el ambiente laboral en cual el empleado realiza sus actividades influye directamente en su motivación, ya que contar con buenas condiciones laborales aumenta su motivación o aumenta la frustración.

En segundo lugar, la perspectiva conductual, enfatiza la recompensa externa y los castigos como claves en la determinación de la motivación a realizar; es decir para lograr un desempeño adecuado en los servidores, no solo basta la motivación que ellos puedan tener, sino que es necesario reforzar con diferentes estímulos los comportamientos deseados a través de reconocimientos o moldear los indeseables con amonestaciones o sanciones.

En tercer lugar, la perspectiva cognitiva, pone especial atención a los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas; en este sentido se entiende que la cultura organizacional compuesta por los principios, valores, la misión, la visión y demás características propias de la

entidad y del sector público, deben alinearse con los servidores, de tal manera que sean asimilados e incorporados en su práctica laboral, llegando a hacer parte de sus creencias.

A continuación se presentan 6 teorías diferentes acerca de las causas de la motivación, a pesar de que éstas pertenecen a varios autores, sus teorías poseen muchos puntos en común que pueden ser considerados altamente complementarios.

Abraham Maslow. Psicólogo norteamericano, estudio las necesidades humanas, a partir de las cuales se explica el comportamiento humano. Estas necesidades motivan a los seres humanos hasta que se satisfacen. Maslow clasificó las necesidades humanas en 5 grupos o niveles, estableciendo una jerarquía que forman la “Pirámide de Maslow”.

Figura 1. Jerarquía de necesidades



Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Castellano (2007) explica, que el escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed. Cuando el ser humano tiene ya cubiertas estas necesidades, empieza a preocuparse por la seguridad de que las necesidades fisiológicas las va a tener cubiertas en el futuro, así como la seguridad frente a cualquier daño. Una vez que el individuo se siente físicamente seguro, intenta buscar la satisfacción de otras necesidades, la aceptación social;

busca identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, etc. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones desean crear y alcanzar metas personales.

Es importante resaltar que para Maslow, en el momento que una necesidad está satisfecha, ésta ya no es motivadora, puesto que el individuo se centra en la satisfacción de necesidades de niveles superiores; por lo tanto para satisfacer las necesidades de un escalón o nivel superior hay que tener cubiertas las necesidades del escalón inferior; en la siguiente tabla, se explicará más detalladamente cada una de las necesidades expuestas por Maslow¹⁰.

Tabla 9. Necesidades de Maslow

Necesidades primarias o fisiológicas:	Son las primeras necesidades que el individuo precisa satisfacer, y son las referentes a la supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la <i>homeóstasis</i> (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la <i>alimentación</i> , el <i>saciar la sed</i> , el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas. <i>Una vez satisfechas estas necesidades la motivación se centra en la búsqueda de seguridad y protección.</i>
Necesidades de seguridad:	Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía, entre otros.
Necesidades sociales o de pertenencia (de aceptación social):	Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Estas necesidades se refieren a la pertenencia a un grupo, el ser aceptado por los compañeros, dar y recibir estima, comunicamos con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de vivir en comunidad, entre otros.

¹⁰ Parra, C (2003) Introducción de la Economía, tomado el 12 de Abril de 2012 de:
http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/269/contenidos/4851/las_necesidades_y_los_bienes.pdf

Tabla 9. (Continuación)

Necesidades de aprecio o estima (autoestima):	También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima como la confianza en sí mismo, la independencia, el éxito, el status, el respeto por parte de los compañeros (reputación y sentirse valorado), etc. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo
Necesidades de autorrealización (necesidades del “yo”)	También conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, logrando los ideales o metas propuestas para conseguir la satisfacción personal.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Con base en lo anterior, Maslow menciona 8 conductas que conducen a la autorrealización citadas por Cueli (1990)¹¹:

Tabla 10. Conductas que conducen a la autorrealización

a) Autorrealización significa experimentar plena, vivida y personalmente, una total concentración y abstracción. b) La vida como un proceso de constante elección una tras otra. En cada punto hay la posibilidad de hacer una elección hacia el progreso o una elección regresiva. c) La autorrealización implica que existe un YO por realizar, es decir, existe un YO, y lo que en ocasiones lo ha llamado “escuchar las voces de impulso” que significa permitir la salida de ese YO. d) Ante la duda, ser honesto, en lugar de no serlo e) Todos estos son pasos hacia la autorrealización y todos garantizan elecciones para una vida mejor. f) La autorrealización no sólo es un estado final, sino también un proceso de realización de las propias. g) las experiencias cumbre son momentos pasajeros de autorrealización. Son momentos de éxtasis que no pueden comprarse, no pueden garantizarse e incluso no pueden buscarse. h) Descubrir quién es uno, qué es, qué le gusta, qué le disgusta, qué es bueno y malo para uno, hacia donde se dirige y cuál es su misión -abrirse a uno mismo- significa la revelación de la psicopatología.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

¹¹ Cueli, J, (1990) Teorías de la Personalidad, Edit: Trillas, 3era Edición, México.

Es importante resaltar que la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, según Maslow, afirma que solo cuando un nivel inferior de necesidades ha sido satisfecho adecuadamente, es posible que el nivel inmediatamente más elevado surja. En el comportamiento de la persona, significa que cuando una necesidad de nivel más bajo es atendida, es cuando deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que surja, la del nivel más alto y ésta se pueda desarrollar. En una entidad se puede encontrar, que no todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide, puesto que algunas debido a las circunstancias, llegan a preocuparse por las necesidades de autorrealización y otras se quedan en los niveles más bajos, sin que consigan satisfacer los niveles inferiores¹².

Asimismo, es posible que toda persona posea siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en un organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que éstas se hayan satisfecho o atendido adecuadamente. Su efecto sobre el organismo es siempre global, de conjunto y nunca aislado. Sin embargo, cuando las necesidades de los niveles bajos son satisfechas, comienzan a aparecer y predominar las de los niveles más altos, pero si una de las de abajo vuelve aparecer, genera tensión en el organismo.

Por último, Maslow hace evidente que cualquier posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades, se considera una amenaza psicológica y estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano. Razón por la cual, las oficinas de talento humano o quienes hagan sus veces, deben tener especial cuidado de garantizar que aquellos aspectos que ya le había dado la entidad a los servidores no sufran detrimentos que influyan o que contribuyan a frustrarlos o desmotivarlos. Por ejemplo: excluirlos de trabajos importantes, desmejorarlos en su puesto de trabajo, salarialmente o cualquier situación que se entienda como una amenaza a los aspectos que ya tenía.

Max-Neef. Es importante mencionar que para formular los Programas de Bienestar Social Laboral, debemos tener en cuenta los temas desarrollados en la teoría del Desarrollo a Escala Humana de Manfred Max-Neef, en la que se tratan conceptos tales como: Necesidades (cualidades esenciales que presentan relación con la evolución), Satisfactores (formas de ser, tener, hacer y estar relacionadas con

¹² <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow>

estructuras) y Bienes Económicos con los que se deben diseñar las actividades que conformarán los programas en mención.

Con base en lo anterior, para generar un buen Programa de Bienestar Social, el personal encargado deberá determinar un proceso específico para su desarrollo que garantice elevar de manera significativa la calidad de la vida del servidor y que dependerá de satisfacer de manera adecuada sus necesidades fundamentales. La aplicación de la teoría de Max-Neef al tratar conceptos que integran las necesidades humanas con el proceso de desarrollo, evidencian la importancia de generar actividades que se encaminen a un desarrollo sano, auto-dependiente y participativo del empleado público, en el cual se puedan tener fundamentos para el desarrollo económico, la concertación social y el crecimiento tanto laboral como personal del empleado.

A continuación se explicará para una mayor comprensión los conceptos desarrollados por Max- Neef que integran las necesidades humanas fundamentales y que sirven de marco conceptual para la elaboración de los Programas de Bienestar que lleguen a garantizar el bienestar del empleado público y su desarrollo, tales conceptos son:

Tabla 11. Necesidades humanas fundamentales

Concepto	Definición	Tipo de Satisfacción	Modelo de la Necesidad
Necesidades	Propiedades esenciales que se relacionan con la evolución, puesto que están siempre presentes en el hombre y son universales. Son tanto, carencias (falta de algo) como potencialidades (motivación y movilización) humanas que buscan el desarrollo individual y colectivo que necesariamente deben relacionarse con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores.	a) En relación con uno mismo (supervivencia).	☐ Alimento ☐ Descanso ☐ Abrigo
		b) En relación con el grupo social.	1) Querer hacer parte de un grupo social. 2) Afecto y reconocimiento. 3) Necesidad de seguridad íntima, de aceptación y respeto del grupo social. 4) Deseo de estabilidad y de independencia.
		c) En relación con el medio ambiente.	☐ Desarrollo del propio potencial. ☐ Necesidad de autorrealización y trascendencia. ☐ Necesidad de protección ante una amenaza.

Tabla 11. (Continuación)

Concepto	Definición	Tipo de Satisfacción	Modelo de la Necesidad
Bienes Económicos	Son objetos y artefactos que permiten afectar positiva o negativamente la eficiencia de un satisfactor, para suplir sus necesidades.	a) Medio ambiente y personales.	1) Artefactos, Objetos y Tecnologías.
Satisfactores	Están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas. Es en sentido último el modo por el cual se expresa una necesidad.	a) Violadores o Destructores.	☐ Son impuestos. ☐ Aniquilan la posibilidad de satisfacción de una necesidad a mediano plazo. ☐ Imposibilitan la satisfacción adecuada de otras necesidades.
		b) Pseudo-satisfactores.	☐ Estimulan una falsa sensación de satisfacción. ☐ Son inducidos a través de propaganda.
		c) Inhibidores.	☐ Publicidad, u otros medios de persuasión. ☐ Dificultan seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades. ☐ Son hábitos arraigados.
		d) Singulares.	☐ Apuntan a la satisfacción de una sola necesidad. ☐ Suelen ser institucionalizados.
		e) Sinérgicos.	☐ Estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. ☐ Revierten la competencia y coacción.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Para resumir lo anterior y relacionar las necesidades, los satisfactores y bienes económicos Max – Neef explica en su texto ¹³ que “la interrelación, entonces, entre necesidades, satisfactores y bienes económicos es permanente y dinámica; entre ellos se desencadena una dialéctica histórica. Si, por una parte, los bienes

¹³ MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín – Colombia. 2000.

económicos tienen la capacidad de afectar la eficiencia de los satisfactores, éstos, por otra parte, serán determinantes en la generación y creación de aquellos.”

Así las cosas, entre estos tres conceptos existe una relación histórica y dinámica, en la que cada uno afecta al otro, puesto que los bienes económicos si bien contribuyen a la realización de las necesidades humanas en ciertos casos, también pueden hacer que estas lleguen o no a quedar satisfechas de una manera eficiente y asimismo estas necesidades son determinantes para la búsqueda de bienes económicos con los que el hombre cree que podrá satisfacer esas mismas necesidades, lo cual muestra que es un ciclo en donde el hombre busca su propio bienestar.

Herzberg. Herzberg 2009, ¹⁴en su teoría biofactorial o teoría de la motivación-higiene, afirma “que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos” estos dos polos son:

- 1) El factor satisfacción-no satisfacción, el cual habla de los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como lo son el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- 2) El factor insatisfacción - no insatisfacción, el cual habla de los factores extrínsecos, de higiene que aunque no son motivadores si reducen la insatisfacción ante determinada situación. Entre estos factores están como por ejemplo la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

Lo anterior, evidenciado en los estudios realizados por Herzberg, en los que se demuestra que los trabajadores al sentirse a gusto con su trabajo, atribuyen esta situación a ellos mismos, mencionando factores internos o características propias de ellos; en cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo y otras propias de su medio ambiente laboral; por lo tanto, este autor divide estos factores en dos, los que reducen la insatisfacción y los que generan la satisfacción y por tanto la motivación.

¹⁴ Tomado de: Pensamiento Imaginativo

Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes de Manuel Gross (2009)

Es importante reconocer y tener en cuenta que aunque se eliminen los factores que crean la insatisfacción del trabajador, esto no quiere decir que necesariamente se eleven los niveles de motivación; factores como la política de la entidad y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, fueron caracterizados por Herzberg como factores de higiene, teniendo en cuenta que si son adecuados la gente no estará insatisfecha, pero tampoco satisfecha. Mientras que los factores motivadores que hacen referencia al trabajo en sí; son aquellos, cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los empleados se sientan o no motivados, los cuales serán explicados a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 12. Factores higiénicos y motivadores

Factores higiénicos	Factores Motivadores
- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.- Control técnico.	- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - La Consecución de Logros: Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante. - Las características de la tarea: ☐ El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por si misma. ☐ La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía. ☐ La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina. ☐ La importancia que la tarea tiene en el contexto social. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Lo anterior lleva a que Herzberg concluya que sí se quiere motivar a la gente en su trabajo se debe enfatizar en logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el crecimiento y en el logro del equilibrio de los factores anteriores que en conjunto logran crear una motivación que no dependa necesariamente de la retribución monetaria del trabajador, si no de sus emociones y de la motivación extrínseca, la cual es dada desde el ambiente (contexto) y logra direccionar la conducta, generando “ un enriquecimiento del trabajo”, aplicando principios tales como el aumento de la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar, delegar áreas de trabajo completas, conceder mayor autoridad y libertad para expresarse, suprimir controles entre otras.

McClelland. La motivación laboral, según McClelland, está definida por tres necesidades o motivos que a lo largo de la vida se encargan de perfilar el aprendizaje en pro de la satisfacción de dichas necesidades. Tales necesidades son:

1) De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. Esta motivación lleva a los trabajadores a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Las personas que se sienten motivadas por este modelo tienen una gran necesidad y por sobre todo deseo de excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, se comprometen con su trabajo, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación. Evidenciando que el diálogo bidireccional no solo les proporciona conocimientos sobre el estado de su labor, si no que les permite dar su opinión, los motiva y los hace más eficientes y eficaces a la hora de desarrollar sus labores.

2) De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos, obteniendo reconocimiento y satisfacción porque se les considere importantes, con el tiempo desean adquirir progresivamente prestigio y status. Por lo general, estos trabajadores luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

3) De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas, formar parte de un grupo, participar, crear vínculos y relaciones horizontales en las que tanto sus opiniones como las de los demás sean escuchadas. Aunque los trabajadores que se sienten motivados por lo anterior, no tienen problemas para trabajar individualmente se sienten felices y motivados al desarrollar sus labores en un grupo de trabajo y ayudar a otra gente, mostrando compromiso, potenciando recíprocamente las habilidades de él y de los demás.

Por tanto, es importante reconocer que debido a que estas necesidades son aprendidas, la entidad puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral va a satisfacer esa necesidad.

Por otro lado, es importante señalar las Teorías del proceso, puesto que las teorías de las necesidades en su conjunto, exponen aspectos que hay que motivar, más sin embargo, no explican cómo se produce la motivación. Razón por la cual, existe la necesidad de que sean complementadas por otras teorías, que describen el proceso motivacional, las cuales se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

Adams. Una de estas teorías del proceso, es la propuesta por Adams (1963, 1965), “La Teoría de la equidad”, la cual expone que la equidad cumple una función importante en la motivación, esto teniendo en cuenta que en la mayoría de las oportunidades, los servidores, comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral.

Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él, lo cual comentan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados, por lo tanto, si esta relación, es considerada equivalente, se puede decir que hay un estado de equidad, es decir, a iguales aportes, iguales resultados, mas sin embargo, si esta relación es inequitativa, existe un estado de desigualdad (Robbins, 2004, citado por Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

Este aspecto influye directamente en el clima laboral y las relaciones entre compañeros, ya que sí se vivencia en la entidad un ambiente donde existen las “Hormigas obreras y las hormigas zánganas” muy seguramente, la motivación va a decaer cuando el reconocimiento se da por igual generando rivalidades y conflictos entre ellos.

Robbins. Robbins (2004) afirma que el referente ¹⁵que la persona utilice es un factor clave para esta perspectiva, por lo cual los servidores, pueden realizar cuatro comparaciones de referente. La elección del referente se da de acuerdo a diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona. Existen cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad. Los referentes son:

Tabla 13. Referentes de Robbins

Yo interior	Las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
Yo exterior	Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
Otro interior	Otro u otros individuos dentro de la organización actual.
Otro exterior	Otro u otros individuos fuera de la organización actual.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Otros autores consultados sugieren:

La “Teoría de la finalidad o de las metas” propuesta por Locke (1968, 1969), en donde el autor afirma que las personas al decidir conscientemente unas metas, esta decisión se convierte en un elemento central de la motivación laboral.

Asimismo, Bateman (1999), afirma que una fuente importante de motivación, es la intención de trabajar para alcanzar una meta, esto teniendo en cuenta que en diversos estudios realizados sobre el establecimiento de metas, se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras, ya que estas producen un mayor nivel de producción, que la meta tan general de haga lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno.

Ramírez, Abreu y Badii (2008), los investigadores de la teoría de Bateman, afirman que al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución, han llegado a la conclusión que llevan a un mejor rendimiento las metas

¹⁵ El aspecto que el servidores escoge para relacionarse con los demás compañeros, este puede ser: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad

concretas que las inespecíficas, las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y la existencia de retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe señalar que “aunque no se pueda afirmar que siempre sea deseable hacer que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, cuando se prevé que los empleados se resistirán a aceptar retos difíciles, es probable que la participación sea preferible a asignar simplemente las metas. Una ventaja importante de la participación puede consistir en que produce un mayor grado de convencimiento de que la meta, en sí misma, es deseable y vale la pena esforzarse para tratar de alcanzarla” (Bateman, 1999 citado por Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

Las personas se desempeñan mejor en su trabajo cuando se les da una realimentación, les permite estar al tanto de qué tan adecuadamente están progresando y avanzando hacia sus metas, puesto que ésta les permite detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que deseaban hacer; concluyendo así que la realimentación sirve como una guía del comportamiento. No obstante, se ha demostrado que no toda la realimentación es igual de eficaz ya que la autogenerada (autocontrol) – en la cual el empleado puede observar sus propios progresos – es un motivador más poderoso que aquella generada en el exterior.

En síntesis, aunque cada una de las teorías descritas anteriormente se centra en algún aspecto de la motivación laboral y deja de lado otros aspectos sin pronunciarse sobre ellos, es importante tener en cuenta que el objetivo de éstas no son contraponerse ni mucho menos invalidarse una a la otra, sino brindar elementos que lleguen a ser complementarios los unos con los otros. Con el fin de generar un conocimiento acerca de qué aspectos pueden llegar a ser la base de la motivación de los trabajadores, de cómo pueden ser desarrollados e implementados de manera particular en cada entidad, con base en factores tales como la cultura y el clima laboral, las expectativas y necesidades de los trabajadores.

Por último, es importante mencionar que la motivación laboral es un proceso interno que busca la satisfacción de una serie de necesidades personales a través de actividades laborales externas concretas; igualmente la satisfacción en el trabajo es una actitud que se obtiene, logra facilitar y hacer menos difícil el proceso de respuesta a las necesidades que están orientadas a la motivación.

Tabla 14. Motivación y satisfacción

“La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.” (Weinert).

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Se puede concluir, que la satisfacción en gran medida depende de lo que un servidor quiere y busca en su trabajo y lo que esto le implica, es decir que a mayor distancia entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción, lo cual se puede dar al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Por último, es pertinente señalar que en un principio la motivación es primero que la satisfacción, ya que es previa al trabajo, sin embargo, cuando éste se lleva a cabo, dependiendo del nivel de satisfacción que se exprese, influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta. La motivación a su vez, al ser orientadora de la acción, interviene en la satisfacción laboral cuando orienta y condiciona el nivel de expectativa que claramente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio.

El Plan de Incentivos está destinado según el Decreto 1227 de 2005, a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia individual de los empleados, en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado de la entidad, así como los equipos de trabajo que se inscriban y desarrollen un proyecto que beneficie a la entidad, dándole valor agregado a la gestión y al desempeño que se adelanta cotidianamente.

Cabe resaltar que un incentivo es entendido, como todo estímulo¹⁶, expresamente planeado y adoptado formalmente por las entidades y consecuente con un comportamiento deseable previamente establecido y divulgado, que pretende aumentar la probabilidad de ocurrencia de dicho comportamiento en el desempeño de los funcionarios en su puesto de trabajo.

¹⁶ Factor externo o interno capaz de provocar una reacción positiva o negativa en un organismo

Para que un estímulo se constituya en un incentivo, según el documento Sistema de Estímulos Lineamiento de Política (2007) del DAFP, este debe reunir mínimo, las siguientes características:

- ❖ Debe ser planeado por la entidad,
- ❖ Consecuente con un comportamiento determinado y
- ❖ Satisfactor de una necesidad particular del servidor público.

Además, la norma contempla que las entidades deberán incorporar a su cultura organizacional la asignación de los incentivos como consecuencia, ya sea de la manifestación de comportamientos deseables previamente acordadas, o por el logro de resultados establecidos con anterioridad, con criterios de evaluación objetivos, medibles y conocidos por todos para ofrecer igualdad de oportunidades.

Así las cosas, los principios orientadores para la asignación de incentivos por parte de las entidades deben estar ligados a un comportamiento o a un resultado previamente identificado, igualmente, no se debe ofrecer un incentivo que la entidad no esté en condiciones de entregar o cumplir. Se entiende que los servidores públicos deben estar en posibilidad de obtener un incentivo una vez éste sea ofrecido; de lo contrario perderá su poder motivador y al contrario generará frustración.

Otros aspectos a tener en cuenta al momento de otorgar los incentivos, es que éstos sean efectivos, es decir, tengan la capacidad de motivar, deben ser visibles, no deben ser aplazados, ya que pueden perder su atractivo. Algo muy importante, es que si la entidad desea que sus servidores sean productivos, deben otórgales los incentivos oportunamente cuando se los ganen, de acuerdo a los criterios establecidos previamente o cuando la entidad considere hacerlo sin tener en cuenta los acuerdos.

Para determinar los requisitos esenciales de un Plan de Incentivos se debe tener en cuenta: la población objetivo del plan, tanto a nivel individual como grupal, la conformación del comité de incentivos¹⁷, el cual deberá tener en cuenta una metodología para elaborar en forma participativa el Plan en mención, un

¹⁷ Si bien la norma no exige la conformación de éste comité, sino que cuente con la participación de la comisión de personal, en general las entidades han demostrado que es de gran ayuda para las oficinas de talento humano el contar con dichos comités.

cronograma con las fechas en que se realizarán las diferentes actividades, los criterios de desempate que se deben establecer según los parámetros determinados por el Decreto 1227 de 2005 y las causas y mecanismos de exclusión de aspirantes a los incentivos. Es decir, el plan debe responder a los siguientes interrogantes: Qué, Para quiénes, Dónde, Cuándo, Cuánto, Cómo y Quién será el encargado de su administración.

Para el sector público se han propuesto ocho tipos de incentivos que a continuación serán explicados a profundidad para una mayor comprensión y mejor aplicación:

Tabla 15. Tipos de incentivos

Tipos de Incentivos	Definición del Incentivo	Ejemplo Asociado
Reconocimientos	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. Los jefes de las áreas deberán dar cumplimiento a lo establecido por el Decreto 1567 de 1998, artículo 36.	Reconocimiento Verbal ☐ Una frase de aprobación Reconocimiento Gestual o Mímico ☐ Un gesto de aprobación o una nota de felicitación o agradecimiento.
Recompensas	Es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, la emisión de algunos comportamientos o el logro de resultados.	Puede consistir en concesiones, privilegios u objetos tangibles que valore el empleado, siempre y cuando no vayan en contra de lo establecido legalmente.
Informales	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.	En una reunión en el momento en el que uno de los participantes aporta algo positivo se le reconoce inmediatamente con una frase.
Formales	Hacen relación a estímulos institucionales planeados previamente, ante los cuales todo servidor público tiene derecho, siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos para su otorgamiento.	Los incentivos otorgados por obtener una evaluación excelente.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

Tabla 15. (Continuación)

Tipos de Incentivos	Definición del Incentivo	Ejemplo Asociado
Monetarios a los equipos de trabajo (Pecuniarios)	Son reconocimientos económicos que pueden ser hasta de 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes, esto para el caso de los equipos de trabajo. Estos se planean teniendo en cuenta los recursos disponibles de la entidad y deberán pagarse en su totalidad.	Al equipo ganador que realizó el proyecto, se le entrega una suma de dinero acordada por la entidad que no debe superar los 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
No monetarios otorgados a los mejores empleados de cada nivel y de la entidad. (No pecuniarios)	Son reconocimientos no económicos que serán otorgados individualmente y están conformados por un conjunto de programas flexibles, dirigidos a reconocer individualmente a los servidores por su desempeño en niveles de excelencia.	1. Publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional que bien pueden ser de carácter institucional o de interés personal. 2. Programas de turismo social (planes turísticos, pasajes, estadía y gastos de alimentación). 3. Aumento de los días de vacaciones 4. Plan vacacional escogido 5. Actividades socioculturales y recreativas 6. Estacionamiento pagado por la empresa 7. Cena para dos, en un restaurante reconocido. 8. Mejoramiento en las dotaciones de la oficina (silla, computador, literatura) 9. Financiación de Investigaciones o de estudios en el Exterior.
Intrínsecos	Son personales (motivación primaria) y subjetivos, consiguiendo que el servidor se sienta identificado y a gusto tanto con las personas con las que trabaja, como con las tareas que desempeña y por tanto se mantenga motivado al desempeñar una labor.	La posibilidad que tiene el empleado de escoger el proyecto que va a desarrollar, ya porque con éste se siente más a gusto o le genera retos o se relaciona con lo que le interesa.
Extrínsecos	Estímulos tomados del entorno, los cuales se adicionan a la satisfacción lograda por una buena gestión lograda por la entidad. 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.	Consiste en obtener beneficios que la entidad otorga por el buen desempeño en el cargo y que garantizan sentirse a gusto con el sitio de trabajo.

Fuente: sistema de estímulos orientaciones metodológicas DAFP 2012

5.2 MARCO LEGAL

DECRETO-LEY 1567 DE 1998

TÍTULO II

SISTEMA DE ESTÍMULOS PARA LOS EMPLEADOS DEL ESTADO

CAPÍTULO I

Disposiciones generales del sistema de estímulos

Artículo 13. “*Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado.* Establécese el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.”

Artículo 14. “*Finalidades del Sistema de Estímulos.* Son finalidades del sistema de estímulos las siguientes:

- a. Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados;
- b. Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados;
- c. Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades;
- d. Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.”

Artículo 15. “*Fundamentos del Sistema de Estímulos.* Son los principios axiológicos que sustentan y justifican el sistema:

- a. *Humanización del Trabajo.* Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, efectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.

- b. *Equidad y Justicia*. Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.
- c. *Sinergia*. Este principio se orienta en buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo;
- d. *Objetividad y Transparencia*. Los procesos que produzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.
- e. *Coherencia*. Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos.
- f. *Articulación*. La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.”

Artículo 16. “*Componentes del Sistema de Estímulos*. El sistema de estímulos está integrado por los siguientes componentes:

- a. *Políticas Públicas*. Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana;
- b. *Planes*. La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.
- c. *Disposiciones Legales*. Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan

el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y propenderán por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades.

- d. *Entidades*. El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de las entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como:
 - a. Directoras del sistema;
 - b. Coordinadoras o proveedoras;
 - c. Ejecutoras
- e. *Los programas de bienestar social e incentivos*. El sistema de estímulos a los empleados del Estado expresará en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales.”

Artículo 17. “*Competencia y Responsabilidades*. El sistema de estímulos a los empleados estará a cargo de las siguientes entidades, las cuales tendrán las responsabilidades que a continuación se describen:

- a. *El Departamento Administrativo de la Función Pública*. Ejercerá la dirección del sistema; para ello formulará las políticas de administración pública, de desarrollo del talento humano y de bienestar social que orienten el sistema; asesorará sobre la materia y fomentará la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los programas;
- b. *Entidades Públicas de Protección y Servicios Sociales*. Facilitarán, mediante convenios, sus servicios y programas especiales para el desarrollo de programas de bienestar social e incentivos que diseñen las entidades públicas;
- c. *Entidades Públicas del orden Nacional y Territorial*. Actuarán con autonomía administrativa en el marco de las disposiciones vigentes para diseñar en su interior y poner en marcha en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos nacionales y territoriales, sus respectivos programas de bienestar social e incentivos. Para el desarrollo de sus programas de bienestar
- d. incentivos las entidades podrán realizar acuerdos o convenios interinstitucionales;

Comités Institucionales e Interinstitucionales de Empleados del Estado. Participarán en el diseño y la ejecución de programas.”

CAPÍTULO II

Programas de bienestar social e incentivos:

Artículo 18. “*Programas de Bienestar Social e Incentivos.* A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados.”

Artículo 19. “*Programas Anuales.* Las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente Decreto - ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos.”

CAPÍTULO III

Programas de bienestar social:

Artículo 20. “*Bienestar Social.* Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

Parágrafo. Tendrá derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.”

Artículo 21. “*Finalidad de los Programas de Bienestar Social.* Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben cumplir al logro de los siguientes fines:

- a. Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los

- empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño;
- b. Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social;
 - c. Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad;
 - d. Contribuir, a través de acciones participativas basadas en promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar;
 - e. Procurar la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados y a su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional.”

Artículo 22. “*Áreas de Intervención.* Para promover una atención integral al empleado y proporcionar su desempeño productivo, los programas de bienestar social que adelanten las entidades públicas deberán enmarcarse dentro del área de protección y servicios sociales y del área de calidad de vida laboral.

Artículo 23. “*Área de Protección y Servicios Sociales.* 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.

Los programas de esta área serán atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados de seguridad y previsión social o por personas naturales o jurídicas, así como por los empleados, con el apoyo y la coordinación de cada entidad.”

Artículo 24. “*Área de Calidad de Vida Laboral.* El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas 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.

Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos.”

Artículo 25. “*Proceso de Gestión de los Programas de Bienestar.* Para el diseño y la ejecución de los programas de bienestar social las entidades deberán seguir el proceso de gestión que se describe a continuación:

- a. Estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias, con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas, de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional.
- b. Diseño de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles.
- c. Ejecución de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas, o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales, según sea la necesidad o la problemática a resolver.
- d. Evaluación y seguimiento a los programas adelantados, para verificar la eficacia de los mismos y decidir sobre su modificación o continuidad.

Parágrafo. En el proceso de gestión debe promoverse la participación activa de los empleados de la identificación de necesidades, en la planeación, en la ejecución y en la evaluación de los programas de bienestar social.”

CAPÍTULO IV

Programas de incentivos:

Artículo 26. “*Programa de Incentivos.* Los programas de incentivos, como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a:

1. Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.
2. Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral, Y

los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos.

Artículo 27. “*Proyectos de Calidad de Vida Laboral.* Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrá 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 Función Pública.”

Artículo 28. “*Comisión para Desempeñar Empleos de Libre Nombramiento y Remoción o de Período.* Como uno de los incentivos que deben concederse a los empleados de carrera, los nominadores deberán otorgarles la respectiva comisión para ejercer cargos de libre nombramiento y remoción o de período cuando hubieren sido nombrados para ejercerlos.”

Artículo 29. “*Planes de Incentivos.* Los planes de incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la calidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como el de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.”

Artículo 30. “*Tipos de Planes.* Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios.

Tendrá derecho a incentivos pecuniarios y no pecuniarios todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional; técnico, administrativo y operativo.”

Artículo 31. “*Planes de Incentivos Pecuniarios.* Los planes de incentivos pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacionales y territoriales de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados.

El Gobierno Nacional reglamentará los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos para la selección y la premiación de los equipos de trabajo.”

Artículo 32. “*Planes de Incentivos no Pecuniarios.* Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por un desempeño productivo en niveles de excelencia.

Parágrafo. Para los demás equipos no beneficiados con incentivos pecuniarios se podrán organizar incentivos no pecuniarios, los cuales se determinarán en el plan de incentivos institucionales, en el capítulo especial.”

Artículo 33. “*Clasificación de los Planes de Incentivos no Pecuniarios.* Las entidades de las órdenes nacional y territorial podrán incluir dentro de sus planes específicos de incentivos no pecuniarios los siguientes: ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos públicos a labor meritoria, financiación de investigaciones programas de turismo social, puntaje para adjudicación de vivienda y otros que establezca el Gobierno Nacional.

Cada entidad seleccionará y asignará los incentivos no pecuniarios para el mejor equipo de trabajo y para sus mejores empleados, de acuerdo con los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos que establezca el Gobierno Nacional.

Parágrafo 1. La prima técnica no hará parte de los planes de incentivos que se establezcan en desarrollo del presente Decreto - Ley.

Parágrafo 2. Los traslados, los ascensos, los encargos y las comisiones se regirán por las disposiciones vigentes sobre la materia y por aquellas que las reglamenten, modifiquen o sustituyan.

Parágrafo 3. Los incentivos no pecuniarios que no estén regulados por disposiciones espaciales deberán ser concedidos, diseñados y organizados por cada entidad de acuerdo con sus recursos y mediante convenios que realicen con entidades públicas o privadas, en el marco de la ley y de sus competencias.”

Artículo 34. “*Plan Mínimo de Incentivos.* El jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos.

Dicho plan contendrá por lo menos seis de los incentivos señalados en el artículo anterior.”

Artículo 35. “*Forma de Acto y Recursos.* Los actos administrativos mediante los cuales se concedan los incentivos deberán ser motivados y contra ellos no procederá ningún recurso.”

Artículo 36. “*Consideraciones Generales para la Asignación de Incentivos.* Para asignar los incentivos, las entidades deberán observar las siguientes consideraciones:

- a. La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio.
- b. En todo caso los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del equipo como medidas objetivas de valoración.
- c. Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los planes de incentivos diseñados por la entidad de la cual labora.
- d. Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia.
- e. Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener conocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.”

Artículo 37. “*Recursos.* Las entidades públicas a las cuales se aplica este Decreto - Ley deberán apropiar anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social o incentivos que se adopten.

Los recursos presupuestales se ejecutarán de conformidad con los programas y proyectos diseñados.

Los programas de bienestar social que autoricen las disposiciones legales incluirán los elementos necesarios para llevarlos a cabo, con excepción de bebidas alcohólicas.”

Artículo 38. *“Prohibiciones.* Los incentivos pecuniarios y no pecuniarios, concedidos a los empleados en desarrollo de programas de bienestar social e incentivos, no pueden tener por objeto modificar los regímenes salarial y prestacional de los empleados.”

LEY 909 DE 2004

TÍTULO VI DE LA CAPACITACION Y DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO CAPITULO I

La capacitación de los empleados públicos:

Artículo 36. *“Objetivos de la capacitación.*

Parágrafo. Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.”

DECRETO 1227 DE 2005

CAPITULO II

Sistema de estímulos:

Artículo 69. “Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.”

Artículo 70. “Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

70.1. Deportivos, recreativos y vacacionales.

70.2 Artísticos y culturales.

70.3. Promoción y prevención de la salud.

70.4. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.

70.5. Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

Parágrafo 1. Modificado por el Decreto Nacional 4661 de 2005. Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos únicamente a los empleados públicos.

Parágrafo 2. Para los efectos de este artículo se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos menores de 18 años o discapacitados mayores que dependan económicamente de él.”

Artículo 71. “Los programas de bienestar orientados a la protección y servicios sociales no podrán suplir las responsabilidades asignadas por la ley a las Cajas de Compensación Familiar, las Empresas Promotoras de Salud, los Fondos de Vivienda y Pensiones y las Administradoras de Riesgos Profesionales.”

Artículo 72. “No podrán destinarse recursos dentro de los programas de bienestar para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles.”

Artículo 73. “La financiación de la educación formal hará parte de los programas de bienestar social dirigidos a los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera. Para su otorgamiento, el empleado deberá cumplir las siguientes condiciones:

73.1. Llevar por lo menos un año de servicio continuo en la entidad.

73.2. Acreditar nivel sobresaliente en la calificación de servicios correspondiente al último año de servicio.

Parágrafo. Los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de educación formal o no formal ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.”

Artículo 74. “Los programas de bienestar responderán a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia mayor cubrimiento institucional.”

Artículo 75. “De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

75.3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio.

75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

75.5. Fortalecer el trabajo en equipo.

75.6. Adelantar programas de incentivos.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación.”

Artículo 76. “Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.”

Artículo 77. “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, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.”

Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.

Parágrafo. Se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales. Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser empleados de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad.”

Artículo 78. “Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

Parágrafo. El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública, se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en el presente decreto. Los demás empleados de libre nombramiento y remoción serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.”

Artículo 79. “Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como para

la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios a seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente decreto.

El mejor empleado de carrera y el mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, serán quienes tengan la más alta calificación entre los seleccionados como los mejores de cada nivel.”

Artículo 80. “Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales:

80.1. Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.

80.2. No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.

80.3. Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.”

Artículo 81. “Para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, las entidades podrán elegir una de las siguientes alternativas:

81.1. Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior.

81.2. Establecer, para el año siguiente, áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en el procedimiento de la entidad.”

Artículo 82. “Los trabajos presentados por los equipos de trabajo deberán reunir los siguientes requisitos para competir por los incentivos institucionales:

82.1. El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.

82.2. Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.”

Artículo 83. “Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:

83.1. Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.

83.2. Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.

83.3. Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.

83.4. El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

83.5. A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que estos hayan escogido según su preferencia.

Parágrafo 1. Las oficinas de planeación o las que hagan sus veces, apoyarán el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo de la entidad.

Parágrafo 2. El plazo máximo para la selección, proclamación y entrega de los incentivos pecuniarios y no pecuniarios a los equipos de trabajo y a los mejores empleados, será el 30 de noviembre de cada año.”

Artículo 84. “En las entidades donde existen seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.”

Artículo 85. “Con la orientación del Jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar, para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal.”

DECRETO 4661 DE 2005

Artículo 1. “Modificase el párrafo 1° del artículo 70 del Decreto 1227 de 2005, el cual quedará así:

"Parágrafo 1. Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los empleados públicos.

También se podrán beneficiar de estos programas las familias de los empleados públicos, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto".

Artículo 2. El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.”

5.3 MARCO ESPACIAL

5.3.1 Macro localización. La administración central del municipio de La Victoria Valle, es entidad pública ubicada en La Victoria Valle del Cauca.

El Municipio de La Victoria - Valle del Cauca, nació a la vida político-administrativa del país el 23 de diciembre de 1.850, fecha en que la iglesia celebra la fiesta de Santa Victoria, su centro poblado hoy día se asienta a orillas del río Cauca obedeciendo a las campañas del señor Antonio María Dávila, Fundador de La Victoria, coordinaba todas las campañas tendientes a darle al pueblo vida propia. El primer paso fue trasladarlo a orillas del río Cauca, buscando la vía fluvial que era la mejor comunicación de entonces, con sus principales barcos; el Sucre, el Cabal, El Ciudad de Cali.

El Municipio cuenta con una población estimada de 13.603 habitantes, según proyecciones de población para el año 2011 realizadas por el DANE. Lo que representa el 0,31% de la población total del Departamento del Valle. Su cabecera municipal concentra el 69,61% del total de su población y el 30,39% restante son habitantes de Zona Rural.

De acuerdo al género, se estima que el 51,01%, esto es 6.939 del total de la población son mujeres y el 48,99%, es decir 6.664 son hombres. Tomando en cuenta la edad, la población es relativamente joven ya que los menores de 24 años representan aproximadamente el 40,20% del total.

El Municipio de La Victoria, limita al Norte con el Municipio de Obando, al Sur con el Municipio de Zarzal, al Oriente con el Departamento de Quindío y al Occidente con el Municipio de La Unión; cuenta con una extensión territorial de 265.35 Km.

El Municipio de La Victoria- Valle del Cauca, está ubicado en la República de Colombia a 154 kilómetros al norte de la ciudad de Cali en el sector nororiental del Departamento del Valle en la margen derecha del río Cauca, en el ramal occidental de la cordillera central, y a 390 kilómetros de la capital, Santa fe de Bogotá, D.C., y a 200 kilómetros del primer puerto marítimo del país, como lo es Buenaventura, con salida y comunicación a la gran cuenca del pacífico.

Las vías de carácter Nacional enmarcadas por la Carretera Central o Panamericana, comunican con los municipios de la región, el departamento y el resto del país, seguida de carreteras regionales como la Carretera Panorama o la Troncal del Pacífico que conecta los municipios del costado Occidental del río Cauca del Departamento del Valle del Cauca.

Su clima es variado, conformado por diferentes pisos térmicos Cálido (116 Km² 43.6%) y Medio (150 Km² 56.4%); su temperatura oscila entre los 25° y 31° centígrados, para una altura sobre el nivel del mar de 915 m. en la parte llana y fluctúa entre 1.400 y 1.500 en la parte montañosa. Presenta una precipitación promedio de 900 mm/año en el casco urbano de La Victoria y 1.300 mm/año en el corregimiento de Miravalles.

Posee un relieve generalmente plano, hasta encontrar la cuchilla de los Andes correspondiente a la vertiente de la Cordillera Central por sus laderas occidentales; respecto a su hidrografía cuenta con la presencia del río Cauca el cual sirve de límite con el municipio de La Unión y el río La Vieja, el cual sirve de límite con el Departamento del Quindío.

En el municipio se celebra en noviembre la conmemoración de la aparición de “la Virgen de los Santos” patrona del municipio, las fiestas del retorno, las fiestas de San José, en el mes de marzo, las fiestas de San Pedro, en el mes de Junio, las

fiestas patrias y demás realce, religiosas, especiales como la navidad, Semana Santa, la Inmaculada Concepción, el Sagrado Corazón de Jesús.

5.3.2 Micro localización. La administración central del municipio de La Victoria Valle, es una empresa pública del sector servicios, con dirección en la carrera 7 N° 8 – 45 de la ciudad de La Victoria Valle.

Nit: 800.100.524-9

Razón Social: Alcaldía Municipal

Alcalde: Jair Monroy Rojas

Teléfono: 220 21 65

Correo electrónico: contactenos@lavictoria-valle.gov.co

Misión: iniciar un proceso de inversiones y de gestión que apunte a garantizar que su impacto social se maximice, permitiendo contar con las condiciones propias para que los habitantes del Municipio participen activamente de los beneficios y puedan tener mejores condiciones de vida para el desarrollo pleno de sus anhelos y potencialidades.

Visión - Un plan con visión compartida del municipio. “En el año 2023, el Municipio de La Victoria - Valle del Cauca, será un territorio con condiciones de vida pujante, basado en un modelo de desarrollo sostenible generador de condiciones de vida, trabajo y convivencia pacífica para nuestros ciudadanos, con reconocimiento e integración regional de su desarrollo, que incorpora mayor valor y diversificación a los productos agrícolas y naturales del municipio, asociado al aprovechamiento del turismo, en especial el arqueológico, esto ligado a un proceso de vida sustentable de los proyectos de vida de los niños, niñas y jóvenes del municipio, basado en el conocimiento, la innovación, la ciencia, la tecnología enmarcadas en la pertinencia y calidad de la educación, priorizando el tejido social a través de la solidaridad, la equidad y la tolerancia, en donde cada habitante encontrará en sus instituciones públicas una gerencia eficaz, eficiente que desarrollará proyectos productivos apadrinados por ilustres victorianos que ostentan altos cargos a nivel regional y nacional en pro del desarrollo municipal.

Funciones:

1. Convertir a La Victoria en un municipio próspero social y económicamente, de credibilidad, de oportunidades para todos y de proyección departamental y nacional.

2. Defensa y administración responsable y transparente del patrimonio público y de la gestión pública para el buen servicio y el bien común.
3. Reconocimiento de la diferencia y respeto de la diversidad como condición para el desarrollo de la sociedad.
4. Gobierno a partir del diálogo, la concertación, la participación y el compromiso social con los diversos sectores de la sociedad.
5. Desarrollo de la solidaridad y la justicia social como principios fundamentales de la democracia para que los seres humanos sean primero.
6. Desarrollo de una cultura democrática de paz, de reconciliación y de respeto a los Derechos Humanos y del medio ambiente.
7. Defensa y promoción del patrimonio histórico, cultural y del sentido de pertenencia con respeto al Municipio de La Victoria Valle.

Objetivos Generales:

- ❖ Lograr mejores condiciones de vida para la población.
- ❖ Generar una cultura en los ciudadanos, para la convivencia y la reconciliación, y el reconocimiento de los deberes y derechos de los ciudadanos Victorianos.
- ❖ Fomentar el desarrollo económico y la creación de empleo estable y duradero.
- ❖ Garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad de los recursos naturales y el medio ambiente.
- ❖ Impulsar la creación de cadenas productivas municipales o regionales, desde la producción de la materia prima hasta la generación de valor agregado al producto y la llegada a los mercados nacionales e internacionales.
- ❖ Aumentar la productividad agrícola y el grado de competitividad
- ❖ Impulsar el desarrollo de la infraestructura productiva, como base importante y motivadora del incremento de la inversión privada en el municipio.

- ❖ Mejorar la calidad de los servicios básicos en salud, educación, agua potable y saneamiento básico, etc.
- ❖ Propiciar la democracia participativa, procurando la integración de los concejales, organizaciones civiles, sector privado y de toda la comunidad, a las tareas de promoción del desarrollo local.
- ❖ Alcanzar una cultura ciudadana basada en el respeto por los derechos humanos, la diferencia de pensamiento, donde los derechos y deberes se conviertan en la razón de ser de los ciudadanos que habitan el municipio.
- ❖ Lograr una articulación entre la planeación y la ejecución.

Estrategia: concentrar los esfuerzos y los recursos en promover procesos de concertación y establecer condiciones con incentivos adecuados y oportunos para el desarrollo de los sectores social, productivo e institucional privilegiando los servicios públicos, la educación, la salud, la vivienda, la infraestructura vial y energética y la diversificación de la base económica y productiva del municipio.

Principios éticos orientadores: los funcionarios del Municipio de La Victoria-Valle se comprometen a guiar su trabajo bajo los siguientes valores:

- ❖ Responsabilidad
- ❖ Tolerancia
- ❖ Lealtad
- ❖ Respeto
- ❖ Honestidad
- ❖ Solidaridad
- ❖ Justicia

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo realizado está basado en la participación, fomenta la organización y facilita procesos de capacitación y aprendizaje del personal que labora en la administración central del municipio de La Victoria Valle, para generar cambios de conducta que permitan la apropiación de valores y una posición crítica y constructiva frente a la aplicación del sistema de estímulos dentro del entorno gubernamental.

El tipo de investigación usado para la obtención de información y recolección, es la Investigación descriptiva.

6.2 MÉTODO DE ANÁLISIS

Como método de análisis se van a utilizar las guías sistema de estímulos orientaciones metodológicas (2012) y lineamientos de política (2007), igualmente el uso de entrevistas y encuestas realizadas y aplicadas con base a las directivas, instrucciones y documentos propuestos por el Departamento Administrativo de la función Pública (DAFP).

❖ Método de investigación:

- ❖ Método deductivo: es un proceso analítico sintético que presentan conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares sobre la base de Afirmaciones generales ya presentadas.

En otras palabras va de lo general a lo particular.

Además establece la lógica y una información general para formular una solución posible a un problema dado. Luego comprueba esa solución en varias situaciones típicas. Por tanto, en el enfoque deductivo, el razonamiento va de lo general a lo específico. (Bernal, 2006).

6.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación que se adelanta en la administración central del municipio de La Victoria Valle, es de tipo cualitativo debido a que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es un solo aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante.

Además, el enfoque cualitativo se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y grupal en forma adecuada. En efecto, los miembros de un grupo étnico, cultural o situacional comparten una estructura lógica o de razonamiento que, por lo general, no es explícita, pero que se manifiesta en diferentes aspectos de su vida. No hay, por lo tanto, categorías previas a la investigación, (ni variables, o dimensiones, o indicadores) preconcebidos, ya sea que se consideren independientes o dependientes (Miguel Martínez M. 2006).

6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Es necesario conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación.

Para el estudio que se adelanta en la administración central del municipio de La Victoria Valle, se emplearan diferentes fuentes, con la finalidad de obtener información clara y precisa que contribuya con el desarrollo de la investigación y la generación de resultados confiables y que contribuyan con la continuidad del trabajo que se adelanta en esta entidad.

6.4.1 Fuentes primarias. Se realizó por medio de encuestas, entrevistas y seguimiento a los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle.

6.4.1.1 Procesos administrativos. Alcalde Municipal, secretaria financiera y administrativa, jefe de control interno y gestión de la calidad, técnica de recursos humanos.

6.4.2 Fuentes secundarias. Se emplearan archivos, documentos y guías, las cuales permitirán llevar a cabo el diseño y aplicación del Sistema de Estímulos en la administración central del municipio de La Victoria Valle.

6.4.2.1 Fuentes internas. Se recolecto información disponible en documentos, formatos y archivos encontrados en la entidad.

6.4.2.2 Fuentes externas. Se recurrió a información contenida en las guías del sistema de estímulos del sector público elaboradas por el DAFP, libros de diversos autores, e información de páginas web.

6.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Para la obtención de los datos se hizo uso de diversos mecanismos que permitieran recolectar información fidedigna y teniendo en cuenta dicho propósito se inició con el diseño del diario de campo, instrumento con el cual se realizaron registros diarios de las observaciones realizadas por el gestor del proyecto, posteriormente, se diseñó entrevistas, encuestas o cuestionarios adecuadas a las diferentes necesidades de la información, que se aplicaron al personal de la administración central del municipio de La Victoria Valle.

Una vez recolectada la información se procedió al análisis de los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta, la realización de las entrevistas y el seguimiento del diario de campo que permitieran establecer un diagnóstico claro de la situación actual que sirviera de punto de partida para la generación de ideas tendientes a la solución del problema.

A continuación, se indican los instrumentos utilizados para la captura de información requerida para desarrollar el proyecto:

6.5.1 Diario de campo. Es un instrumento utilizado por los investigadores para registrar aquellos hechos que son susceptibles de ser interpretados. En este sentido, el diario de campo es una herramienta que permite sistematizar las experiencias para luego analizar los resultados.

Hay que tener en cuenta que el diario de campo suele ser el primer paso de los ensayos, reflexiones y libros sobre la investigación en cuestión¹⁸.

6.5.2 Entrevistas. Forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo" (Acevedo y López, 2000).

Se realizaran entrevistas a los líderes de los procesos institucionales, con el objetivo de conocer realidades, hechos, y sucesos que tiene lugar en la entidad.

6.5.3 Encuestas. Son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.¹⁹

Con el fin de asegurar un resultado real y evitar cualquier tipo de sesgo en las respuestas de las encuestas, se procederá a diseñar un método que permita un buen desarrollo desde el principio hasta el final del proceso, tanto en la encuesta de carácter No confidencial que es la encuesta de Bienestar Social e Incentivos, como en la carácter confidencial que es la de clima laboral.

6.5.3.1 Método de aplicación de las encuestas. Se determinó que la oficina de recurso humano a través del practicante universitario, aplicará las encuestas de la siguiente manera:

Encuesta de carácter no confidencial (Bienestar Social e Incentivos). La aplicación de la encuesta de diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos, puede realizarse a cada uno de los funcionarios en su lugar de trabajo. El proceso se llevara acabo de esta manera:

- a. al inicio de la jornada laboral, entregar pasando por cada una de las dependencias la encuesta a cada uno de los funcionarios.
- b. Justificar e indicar las instrucciones de la encuesta a los funcionarios.

¹⁸ Definición del diario de campo; Que es, significado y concepto. [en línea] Febrero 12 de 2013. Disponible en <http://definicion.de/diario-de-campo/>

¹⁹ Del libro: Investigación de Mercados, de Trespalacios Gutiérrez Juan, Vázquez Casielles Rodolfo y Bello Acebrón Laurentino, International Thomson Editores, 2005, Pág. 96.

- c. Dar un tiempo límite de un día laboral.
- d. Recoger las encuestas al finalizar la jornada laboral.
- e. Se tabulan las encuestas.

Encuesta de carácter confidencial (Clima Laboral). El lugar para aplicar la encuesta de medición del clima laboral, será el recinto de la biblioteca municipal, con el objetivo de dar veracidad al proceso, que consistirá en:

- a. Convocar a todo el personal de la administración central del municipio de La Victoria Valle.
- b. Exponer la justificación e instrucciones de las encuestas por medio del uso del video beam.
- c. Entregar las encuestas y dar un tiempo límite de 30 minutos por cada encuesta para su solución.
- d. En un lugar visible se dispondrá una urna donde previa exposición se explicó su función, que es la de mantener el secreto de la información consignada por cada uno de los funcionarios.
- e. Se procede a extraer las encuestas de la urna.
- f. Se tabulan las encuestas.

Para el caso específico de este proyecto se utilizaran los resultados obtenidos de la siguiente encuesta:

❖ **Encuesta “MECI” de Necesidades de Bienestar Social Para El Año 2013:** elaborada y aplicada por Luz Mery Pinilla Ávila asesora Municipal.

Datos metodológicos de aplicación de la encuesta: Encuesta aplicada en el recinto de la biblioteca municipal, de la Alcaldía municipal de la Victoria Valle.

Total de personas encuestadas: 35 funcionarios públicos, de los cuales son 20 hombres y 15 mujeres que laboran en la administración central del municipio de La Victoria Valle.

Fecha de aplicación de la encuesta: 6 de diciembre del año 2012.

Número de preguntas: 17

❖ **Población y muestra:**

- ❖ Población: cadenas (1974) define que *"Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común"*.

La población objeto de estudio, son los funcionarios públicos que laboran actualmente en la administración central del municipio de La Victoria Valle, esta cuenta con aproximadamente 39 empleados de los cuales 22 son hombres y 17 mujeres, el rango de edad es de 26-61 años y provienen de los estratos 1, 2 y 3.

- ❖ Muestra: Levin & Rubin definen *"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos"*.

Con el fin de obtener menores márgenes de error se va a tomar como muestra al total de la población objeto de estudio.

6.6 MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Para la realización de este proyecto, por la naturaleza de sus datos y su enfoque investigativo la información utilizada corresponde al tipo cualitativo y cuantitativo:

- ❖ **Cualitativa:** por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones (Hernández et al, 2003; p.5).
- ❖ **Cuantitativa:** utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Hernández et al, 2003; p.5).

El análisis de la información recolectada se efectuará mediante métodos estadísticos como la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, y medidas de variabilidad.

Se desarrollara un análisis descriptivo, acompañado del análisis y la representación gráfica de los resultados, los cuales permitirán una interpretación clara y sencilla de los resultados.

Los métodos empleados para el manejo y recolección de la información serán:

- ❖ **Método análisis documental:** consiste en analizar Información existente en libros, artículos, revistas o documentos que posibilita apropiar conceptos, sistematizar datos sobre hechos y fenómenos sociales relacionados con el objeto de estudio.
- ❖ **Método cuestionario:** el cuestionario es una técnica de recolección de datos constituidas por una serie de preguntas ordenadas, que el investigador aplica a personas o unidades de análisis, estas pueden ser orales o escritas, las cuales debe responder el entrevistado a fin de obtener información relevante sobre las variables que caracterizan la situación problemática o de estudio.

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diseño y aplicación del Sistema de Estímulos en la administración central del municipio de la Victoria Valle, requiere en primer orden de realizar un diagnóstico de la situación inicial, como aspecto fundamental para el entendimiento de los diferentes procesos y variables organizacionales, especialmente el proceso de gestión del talento humano; las iniciativas de los funcionarios públicos y percepciones del ambiente laboral, iniciando con la comprensión del estado general de la entidad, llegando hasta la identificación específica de puntos relevantes que junto con la apropiación de la normatividad vigente serán útiles para la adecuada formulación de los planes de acción del programa de bienestar social y los procedimientos del programa de incentivos, además de posibilitar una efectiva socialización a los funcionarios municipales e integración a la cultura organizacional de la entidad.

El siguiente diagnostico utiliza cuatro (4) instrumentos, el primero es un análisis situacional interno donde se identificaran generalmente fortalezas y debilidades presentes en el proceso administrativo, la cultura organizacional, la gestión de procesos y funciones de la entidad; el segundo corresponde a un informe diagnostico formulado específicamente con base en los objetivos del proyecto; el tercero es la identificación de necesidades de bienestar social e incentivos (Artículo 20, Decreto 1567 de 1998); el cuarto y último instrumento es la medición del clima laboral (Artículo 75, numeral 75.1, Decreto 1227 de 2005). Estos dos últimos instrumentos nombrados advierten para su desarrollo del uso y la aplicación de encuestas respectivamente.

Producto de la aplicación de las encuestas de identificación de necesidades de bienestar social e incentivos y la medición del clima laboral, efectuadas a los funcionarios del ente municipal, se presentan sus correspondientes resultados de gran utilidad para el análisis de los mismos; estos resultados y conclusiones tienen por objeto componer el programa de bienestar social y su respectivo plan anual, junto con las metas, acciones y programas a realizar, recursos, cobertura, cronogramas, presupuesto, y evaluación. Para el caso del programa de incentivos, sus planes de incentivos no pecuniarios y pecuniarios, solo se tienen en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta de identificación de necesidades de bienestar social e incentivos, específicamente aquellos de la variable estímulos e incentivos.

7.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

En seguida se analiza la situación interna de la administración central del municipio de La Victoria Valle, realizando la identificación de fortalezas y debilidades de la entidad para afrontar estratégicamente su medio ambiente, teniendo en cuenta variables del contexto en que se desarrolla el proyecto. Las fortalezas como aquellas capacidades de la entidad que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos; las debilidades definidas como carencias, fallas o limitaciones que restringen e imposibilitan el crecimiento de la entidad frente a condiciones del medio ambiente.

Luego de establecer las variables más relevantes identificadas producto del análisis situacional interno, se elabora una matriz de evaluación de los factores internos (EFI), donde las variables seleccionadas se convierten en factores clave clasificados según la percepción en fortalezas o debilidades, asignándoles pesos que dependen de la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la entidad y calificaciones que indican si un factor representa una debilidad mayor, una debilidad menor, una fortaleza menor, o una fortaleza mayor.

a. Diagnóstico del proceso administrativo

❖ Planeación:

Planeación organizacional: su misión, visión, objetivos y metas están definidos, pero el establecimiento de estrategias no es claro. Al tratarse de una empresa pública la responsabilidad de la planeación recae en la secretaria de planeación en infraestructura, esta sigue los lineamientos consignados en el Plan de Desarrollo Municipal y los planteados en el Plan Nacional de Desarrollo ajustándolos a las prioridades institucionales de cada vigencia; las directrices del Plan de Desarrollo Municipal han sido trazadas por el Alcalde Municipal, concertadas con el gabinete municipal, el consejo territorial de planeación y adoptadas formalmente por el consejo municipal.

Difusión de la planeación: los programas, planes y demás funciones difundidas al personal son oportunas, pero el diseño de nuevos programas y planes es bajo.

Cronograma de planeación: en la entidad la planeación se establece con base en la misión y visión, prioridades organizacionales y demás necesidades identificadas; estas al final de cada vigencia se convierten en el insumo para

definir los programas, planes y procesos que serán apoyados en los planes de mejoramiento por dependencias de la entidad en la próxima vigencia.

Participación en la planeación: la secretaria de planeación e infraestructura a través de su jefe, el técnico administrativo, técnico operativo administrativo y su auxiliar administrativo son los encargados de centralizar la planeación; también el consejo de gobierno conformado por los directivos o jefes de cada dependencia hacen parte de la planeación en la entidad.

❖ **Organización:**

Organigrama: la entidad se organiza por dependencias y sus correspondientes cargos, en este caso son el despacho del alcalde, las secretarías de gobierno, planeación e infraestructura, financiera y administrativa, y de desarrollo social.

Jerarquía organizacional: en la administración central del municipio de La Victoria Valle el nivel de autoridad y verticalidad de los cargos es claro, es decir existe una estructura organizativa y jerarquía definida; en total se conforma de cinco (5) cargos de nivel jerárquico directivo, cuatro (4) del nivel profesional, diecisiete (17) del nivel técnico y trece (13) del nivel asistencial.

Principios organizacionales: corresponde a la definición de objetivos, valores, y prioridades institucionales; en este sentido la entidad posee una calificación alta, aunque el seguimiento de estrategias en el mediano y largo plazo se dificulta.

Definición de perfiles, funciones y responsabilidades de los cargos: en la entidad los perfiles y responsabilidades de los cargos se encuentran bien definidos, el personal tiene claro sus funciones y demás deberes.

Tamaño de las áreas: en la administración central del municipio de La Victoria Valle el personal se agrupa por dependencias; en número de cargos cada dependencia representa para la el despacho del alcalde cinco (5) cargos, secretaría de gobierno cuatro (4) cargos, secretaría de planeación e infraestructura doce (12) cargos, secretaría financiera y administrativa trece (13) cargos y la secretaría de desarrollo social con cinco (5) cargos respectivamente.

En conclusión la contribución de cada dependencia al logro de los objetivos misionales y metas institucionales es aceptable, pero es necesario para el cumplimiento y avance de la gestión organizacional dividir funciones y crear

nuevos cargos, este es el caso del cargo de jefe de talento humano que hasta el momento es inexistente en la entidad.

❖ **Dirección:**

Estilo de dirección: para la entidad la participación de los subordinados en la mayoría de las funciones es de importancia, en este caso los funcionarios de nivel directivo de cada dependencia que son los que centralizan los requerimientos propios de sus áreas, con lo cual se deduce que el estilo de dirección presente en la administración central del municipio de La Victoria Valle corresponde al participativo.

Delegación de tareas: la dirección de la entidad delega tareas y demás responsabilidades efectivamente a través de sus jefes de dependencia al personal en general.

Eficacia en la dirección: la capacidad de consecución de metas y objetivos al interior de la entidad en el tiempo propuesto en términos globales es buena.

Toma de decisiones: al interior de la entidad se observa capacidad para afrontar exitosamente los cambios, los distintos escenarios, conocer sus consecuencias positivas y negativas en el corto, mediano y largo plazo.

Aptitud, actitud ante la crisis: la forma de afrontar los inconvenientes y problemas diarios en la entidad es calmada y cuidadosa, no se toman decisiones apresuradamente, es decir ante las contingencias y decisiones no programadas la respuesta es acertada.

❖ **Evaluación y control:**

Control interno: en la entidad la manera en que se realiza seguimiento a los procesos internos para mantener el orden y estabilidad, está a cargo de la oficina de control interno y gestión de la calidad, quien ejerce plenamente sus funciones y controla continuamente el accionar institucional.

Indicadores: la medición hace parte de los programas, planes y procesos que tienen lugar en la entidad, los indicadores son una constante y son diseñados acorde a las necesidades particulares de la información que se desea obtener.

Retroalimentación: la evaluación de programas, planes y procesos al final de un periodo de tiempo o fase, se ejecuta con el propósito de corregir errores y hacer mejoras, con lo cual en la entidad se fomenta la mejora continua.

Verificación: la supervisión de los procesos está a cargo en primera instancia de cada dependencia o responsable de un proceso en particular, en segunda instancia es la oficina de control interno y gestión de la calidad quien ejerce verificación al conjunto de procesos de la entidad.

b. Análisis de la cultura organizacional

- ❖ **Valores:** los principios y valores organizacionales están plenamente definidos, pero el conocimiento de estos por parte de los funcionarios públicos es aceptable; la aplicación de valores al interior de la entidad está sujeto a los establecidos informalmente.
- ❖ **Creencias:** son los ideales que existen al interior de la entidad en el diario vivir, en los cuales los funcionarios participan activamente en su construcción.
- ❖ **Tradiciones:** son costumbres que se promueven en la entidad, y estos se desarrollan continuamente.
- ❖ **Patrón de comportamiento:** el modo de proceder de los miembros de la entidad se clasifica como un comportamiento amable y respetuoso.

c. Análisis de la gestión de las funciones y procesos de la empresa

❖ Gestión contable y financiera:

Rentabilidad: es la capacidad de generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado; para el caso particular de la administración central del municipio de La Victoria Valle por tratarse de una empresa pública, se interpreta a través del resultado de la rentabilidad del patrimonio, esto quiere decir que el patrimonio de la entidad el último año obtuvo una rentabilidad del 7.04%.

Liquidez: este indicador mide la capacidad que tiene la empresa para cancelar las deudas exigibles a corto plazo comprometiendo su activo corriente, es decir por cada peso de deuda corriente cuanto se tiene de respaldo en activo corriente; en

la entidad esta corresponde a la razón corriente que para el último año por cada \$1 (peso) de obligación vigente contaba con \$17.8 (pesos) para respaldarla.

Nivel de endeudamiento: indica que proporción de la inversión en activos totales es financiada con pasivos (terceros); en la entidad se representa a través de la razón de endeudamiento, este refleja que para el último año se financio sus activos totales en un 14% con recursos de terceros y un 86% con recursos propios.

Apalancamiento: este índice da una idea del grado de endeudamiento que tiene la entidad pública en relación con el patrimonio; para el último año se observa que por cada \$1 (peso) del patrimonio, el municipio adeuda \$0.17 (pesos).

Costos: es el valor en dinero del consumo de factores necesarios para la producción o prestación de un servicio; en la entidad significa todos los recursos necesarios que se deben apropiar para el desarrollo de la gestión municipal y la prestación del servicio a la comunidad, los cuales para el último año representaron un aumento del cinco por ciento (5%).

❖ **Gestión comercial:**

Clientes: son quienes acceden a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. Para la administración central del municipio de La Victoria Valle estos clientes son usuarios de la sociedad en general que utilizan el servicio con el objeto de realizar trámites, hacer peticiones y reclamos, obtener información de interés personal, pagar impuestos, solucionar inquietudes o recibir algún beneficio.

Imagen: la imagen corporativa se refiere a como se percibe una compañía en su medio ambiente; en términos globales la percepción de empleados, usuarios y demás empresas de la región sobre la entidad es de prestigio, respeto y responsabilidad por la gestión pública.

❖ **Gestión de la producción:**

Planificación de la producción: En este proceso se determina para cada período qué se va a producir, cuánto se va a producir, en qué orden o secuencia, cuánta materia prima es necesaria para esta producción, cuánto se debe ordenar y cuántos recursos serán utilizados; en la entidad teniendo en cuenta que lo producido son servicios la planificación de la producción consiste en prever con

base a vigencias pasadas el uso de los servicios actuales y la creación de nuevos servicios si es necesario.

Control de calidad: son todos los mecanismos, acciones, herramientas que son realizados para detectar la presencia de errores en los procesos; en la entidad estos procedimientos son llevados a cabo por la oficina de control interno y gestión de la calidad.

❖ **Gestión de suministros:**

Compras: es un proceso en el que el solicitante formula un requerimiento de un bien o servicio para el desarrollo de una actividad, en la entidad este proceso consiste en la evaluación de la necesidad institucional, el impacto y el beneficio que este tendrá en la empresa, siendo el encargado de los contratos y compras que tiene la autoridad para hacer una adquisición que este ajustada al plan de compras municipal.

Información de proveedores: es la recopilación de datos e información histórica de una persona o una empresa que abastece con artículos o servicios, los cuales serán utilizados para el desarrollo de la gestión pública municipal y la prestación de servicios a la comunidad, en la entidad esta información es consignada con las respectivas propuestas en una base de datos, siempre en busca del mejor precio y calidad para los intereses de la administración municipal.

❖ **Gestión de investigación y desarrollo:**

Innovación: se utiliza para el mejoramiento de procesos y servicios en la entidad, pero el grado de innovación es bajo en la organización.

Tecnología: en la entidad la tecnología que se utiliza para el desarrollo de la gestión municipal y la prestación del servicio a la comunidad es aceptable.

Creatividad: el diseño y creación de nuevos procesos y servicios en la entidad es bajo, esto se puede obedecer a la rigidez de las normas que regulan la administración pública.

Investigación y desarrollo: hacer referencia, a la investigación en ciencias aplicadas para el desarrollo de productos y servicios; en la entidad la investigación

y desarrollo es casi nula ya que no existe un área funcional encargada de estas labores.

Obsolescencia de maquinaria: es la caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivada no por un mal funcionamiento del mismo, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas, equipos y tecnologías introducidos en el mercado; en la entidad existe alta obsolescencia de la maquinaria, pues aún existen equipos con más de diez (10) años de uso.

❖ **Gestión de sistemas de información:**

Comunicación: es el procedimiento mediante el cual se puede transmitir información entre entidades, personas y tecnologías; en la entidad la comunicación es fluida y directa.

Formalización de la comunicación: es la manera formal en que se transmite información utilizando la estructura organizacional; en la entidad el uso de la estructura organizacional es eficiente y la mayoría de los comunicados y notificaciones se hacen formalmente.

Canales de comunicación: son las líneas en la estructura organizacional por las cuales viaja la información formal de la empresa; el canal es directo y claro en la entidad.

Utilización de la comunicación: es la forma como la empresa aprovecha la información y la utiliza en beneficio propio; la utilización en términos generales de la comunicación es buena.

❖ **Gestión del talento humano:**

Bienestar del talento humano: existe desactualización del programa de bienestar social; la satisfacción del personal y la vocación de servicio es aceptable, esto se debe a la falta de ejecución del plan de acción de bienestar social, sus actividades y la medición del clima laboral, que por lo menos hace tres vigencias no son realizadas.

Desarrollo del personal: es el incremento de las capacidades técnicas e intelectuales de las personas que trabajan allí; en la entidad el desarrollo del

personal se realiza exclusivamente a través de la ejecución del plan institucional de formación y capacitación municipal, lo que no deja lugar a otros medios.

Idoneidad del personal: son los requisitos mínimos que debe poseer quien aspira a ser funcionario público para ocupar un puesto de trabajo; en la entidad el personal es idóneo ya que van de acuerdo al perfil requerido para desempeñar las funciones específicas en su puesto de trabajo.

Clima de trabajo: el clima de trabajo en general es bueno, ya que hay buenas relaciones entre los funcionarios que integran la entidad.

Condiciones de trabajo: está relacionado con el estado general del entorno laboral, la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador; en la entidad son adecuados y cumplen con los requisitos mínimos.

7.1.1 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Para la elaboración de la matriz (EFI) se tuvo en cuenta el análisis situacional interno y las variables más relevantes analizadas en su desarrollo.

- ❖ **Peso:** el peso adjudicado a un factor clave indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la entidad, asignando pesos entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante).
- ❖ **Calificación:** se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores claves, a efecto de indicar si un factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3), o una fortaleza mayor (calificación = 4).
- ❖ **Peso ponderado:** el peso de cada factor es multiplicado por su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- ❖ **Total peso ponderado:** se suman los resultados de los pesos ponderados de cada variable para determinar el total ponderado de la entidad entera; el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5

Tabla 16. Matriz efi

FACTORES INTERNOS CLAVES PARA EL ÉXITO			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Cronograma de planeación	0.07	3	0.21
Jerarquía organizacional	0.09	4	0.36
Eficacia en la dirección	0.07	3	0.21
Control interno	0.09	4	0.36
Patrón de comportamiento	0.03	3	0.09
Liquidez	0.05	4	0.20
Clientes	0.07	4	0.28
Control de calidad	0.07	3	0.21
Compras	0.03	3	0.09
Formalización de la comunicación	0.03	4	0.12
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Difusión de la planeación	0.07	2	0.14
Tamaño de las áreas	0.03	2	0.06
Valores	0.05	2	0.10
Apalancamiento	0.05	2	0.10
Innovación	0.02	2	0.04
Creatividad	0.02	2	0.04
Obsolescencia de maquinaria	0.02	2	0.04
Bienestar del talento humano	0.07	1	0.07
Desarrollo del personal	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.79

Fuente. Autor

Resultado: Se evidencia que el valor total del peso ponderado obtenido es de **2.79**, lo cual indica que este resultado se encuentra por encima de la calificación promedio; deduciendo que la administración central del municipio de La Victoria Valle pose una posición interna sólida.

7.2 INFORME DIAGNÓSTICO

A continuación, se elabora un informe diagnóstico inicial con base en los objetivos específicos del proyecto, el cual tiene como finalidad definir qué actividades necesarias para el correcto diseño y aplicación Sistema de Estímulos han sido efectuadas o están vigentes a la fecha del informe.

Tabla 17. Informe diagnóstico

	INFORME DIAGNOSTICO: DISEÑO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE	
18 de enero de 2013		
ACTIVIDADES PARA REALIZAR EL DIAGNOSTICO	INICIAL	
	SI	NO
Elaborar Programa de Bienestar Social		
<i>Apropiar normatividad vigente</i>		
Indagar normatividad vigente		X
<i>Formular planes de acción</i>		
Documentar programas y actividades		X
Diseñar programas y actividades		X
<i>Socializar</i>		
Exponer ante el consejo de gobierno		X
Informar a los funcionarios públicos		X
<i>Integrar a la cultura organizacional</i>		
Proponer plan de mejoramiento		X
Incorporar a la entidad		X
Elaborar Programa de Incentivos		
<i>Apropiar normatividad vigente</i>		
Indagar normatividad vigente		X
<i>Formular procedimientos</i>		
Documentar procedimientos		X
Diseñar procedimientos		X
<i>Socializar</i>		
Exponer ante el consejo de gobierno		X
Informar a los funcionarios públicos		X
<i>Integrar a la cultura organizacional</i>		
Proponer plan de mejoramiento		X
Incorporar a la entidad		X

Fuente. Autor

7.2.1 Análisis del informe diagnóstico. El informe diagnostico se realiza en la administración central del municipio de La Victoria Valle, con respecto a los objetivos específicos definidos dentro del proyecto, debido a que se pretende conocer el estado inicial de la entidad gubernamental con respecto al Sistema de Estímulos; cuyo objetivo es otorgar mayores niveles de motivación, satisfacción y calidad de vida, teniendo en cuenta dimensiones que hacen parte de los servidores públicos como lo son: lo colectivo, afectivo y lo social.

Al indagar acerca del estado actual del Sistema de Estímulos se puede establecer que en la administración central del municipio de La Victoria Valle existe desconocimiento de los temas por parte de los funcionarios (bienestar social e

incentivos) que están orientados a mantener la gestión del talento humano como pilar fundamental de la labor institucional.

Por medio de la creación de un Sistema de estímulos, la administración central del municipio de La Victoria Valle, se integra a las nuevas directrices actuales de gestión del talento humano, favorecen los entornos, respecto a la igualdad, creatividad y efectividad del desempeño laboral, pero se encontró que es poco lo que se ha documentado del tema, lo cual afecta el desempeño de los funcionarios de la entidad.

Además, se encontró que un Sistema de Estímulos debe ser un proceso de análisis de la información y preparación del documento, este es definido y establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el cual coloca a disposición de las entidades de nivel nacional y territorial, en especial a los jefes de talento humano los lineamientos, como una guía de ejecución y seguimiento al sistema de estímulos que se desarrollará en la entidad, la finalidad de este es; identificar las necesidades de los servidores públicos que laboran en la entidad, pero son estas las que deben efectuar un análisis y el diagnóstico interno de acuerdo a sus necesidades particulares y cultura organizacional, que servirá para el diseño e implementación de los componentes de protección y servicios sociales, calidad de vida laboral e incentivos.

Así mismo, la entidad no cuenta con programas, ni planes de Bienestar social e incentivos vigentes, los cuales deben ser diseñados y aplicados, ya que por medio de su diseño y aplicación los funcionarios mejorarían de forma gradual su eficiencia al momento de desempeñar su labor dentro de la entidad.

Es necesario formular los planes de acción del programa de bienestar social y los procedimientos del programa de incentivos, estos deben ser documentados, revisados y aprobados por las directrices de la administración central del municipio de La Victoria Valle.

Se requiere la apropiación de recursos económicos adicionales para apoyar en su totalidad los programas de bienestar social e incentivos, sus actividades y planes, esenciales para el adecuado desarrollo del sistema de estímulos en la entidad; también la falta de implementación por ausencia de recursos está interfiriendo en el bienestar y la calidad de vida laboral de los funcionarios públicos, razones por las cuales se urge del diseño y aplicación del sistema de estímulos conforme a las

orientaciones metodológicas del DAFP en la administración central del municipio de La Victoria Valle.

Para concluir, es necesario mencionar que los diferentes entes de control como la Contraloría General de la República y la Procuraduría General de la Nación, se encargaran de revisar la coherencia normativa de los programas y planes que se van a realizar en la administración central del municipio de La Victoria Valle, los cuales tienen como finalidad administrar efectivamente y transformar el talento humano de la entidad, sin olvidar lo imprescindible de integrarlos con la cultura organizacional de la entidad para el continuo mejoramiento de sus procesos, servicios y una adecuada aceptación de los funcionarios.

7.3 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS

El Sistema de Estímulos se diseña y aplica en la administración central del municipio de La Victoria Valle, con la determinación de asegurar la permanencia del talento humano excelente, de motivar el desempeño eficaz, el compromiso de sus empleados con la entidad y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Los estímulos se implementarán a través de Programas de Bienestar Social e Incentivos los cuales deben organizarse a partir de las iniciativas de los funcionarios públicos con el propósito de orientar, crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo, deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad; además, lograr un verdadero compromiso del empleado con la entidad.

Teniendo en cuenta la importancia que comprende un correcto diagnóstico e identificación de necesidades para la formulación de las acciones, programas y planes de Bienestar Social e Incentivos, que integren y fortalezcan el proceso de gestión del talento humano del ente municipal, se requiere de la utilización de diversas fuentes de información que posibiliten conocer en detalle las opiniones de los funcionarios municipales; este es el argumento del uso de estudios realizados previamente que se enmarcan en el mismo ámbito, tiempo y lugar.

Con el objeto de proporcionar información efectiva y clara que sirva para la adecuada interpretación de los resultados, se sintetizó los contenidos de las siguientes encuestas:

❖ **Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013:** (Ver Anexo A).

❖ **Encuesta Diagnóstico de Necesidades de Bienestar Social e Incentivos alcaldía municipal de la Victoria Valle:** realizada y aplicada por el practicante universitario con base en la encuesta propuesta en la “*Guía de Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas 2012*” del (DAFP). (Ver Anexo B).

Datos metodológicos de aplicación de la encuesta: encuesta aplicada en la Alcaldía municipal de la Victoria Valle, específicamente en el lugar de trabajo de cada uno de los funcionarios.

Total de personas encuestadas: 37 funcionarios públicos, de los cuales son 20 hombres y 17 mujeres que laboran en la administración central del municipio de La Victoria Valle.

Fecha de aplicación de la encuesta: 21, 22, 23, 24, 25 y 28 de enero del año 2013.

Número de preguntas: 19

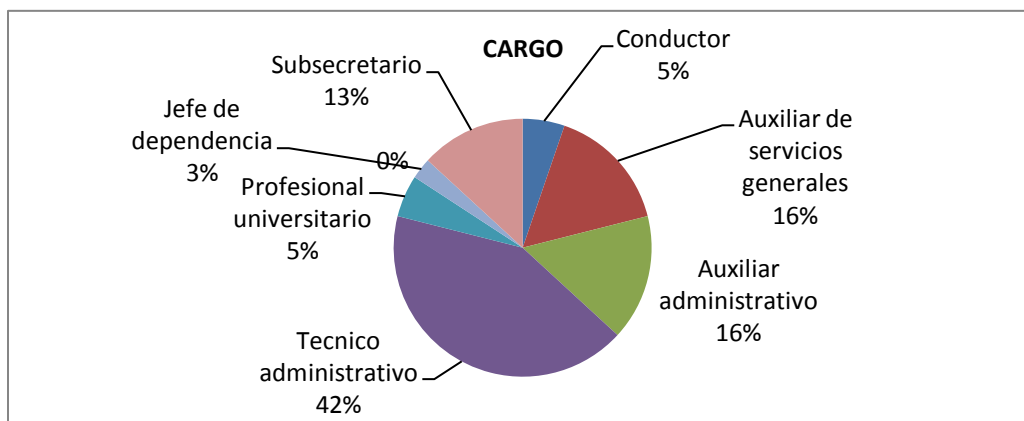
Las encuestas de identificación de necesidades de bienestar social e incentivos, se aplicaron a funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, en las cuales se midieron variables de bienestar, motivación, estímulos e incentivos.

Estos resultados tienen como propósito generar medidas y estrategias pertinentes que satisfagan las inconformidades y necesidades expresadas por los funcionarios públicos, además garantizar que los programas de bienestar social e incentivos se integren exitosamente a la cultura organizacional de la entidad.

7.3.1 Presentación de los resultados. Se presentan a continuación los resultados obtenidos producto de la identificación de necesidades de bienestar social e incentivos, realizada en la administración central del municipio de La Victoria Valle.

A. Identificación

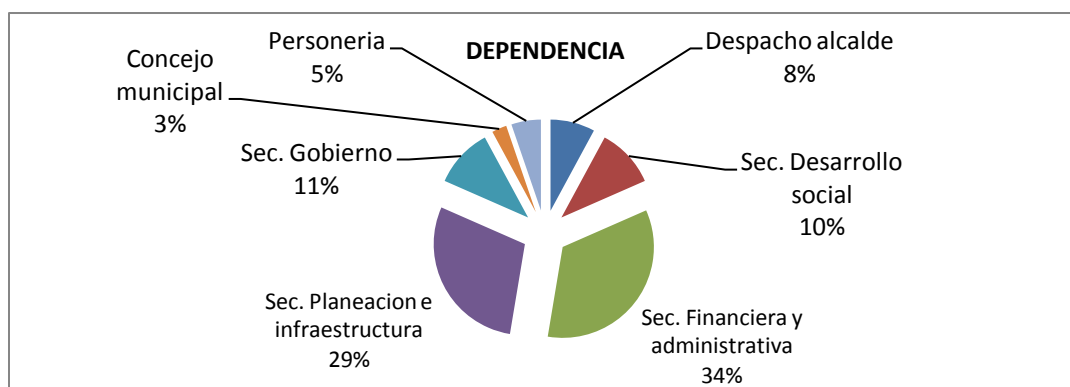
Figura 2. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Cargo



Fuente. Autor

En la administración central del municipio de La Victoria Valle el cargo más común es el técnico administrativo, en el cual se encuentran laborando el 42% de los funcionarios, seguido de auxiliar administrativo y auxiliar de servicios generales con 16% de participación respectivamente; con lo cual se evidencia que alrededor del 74% de los cargos existentes son del nivel técnico y asistencial.

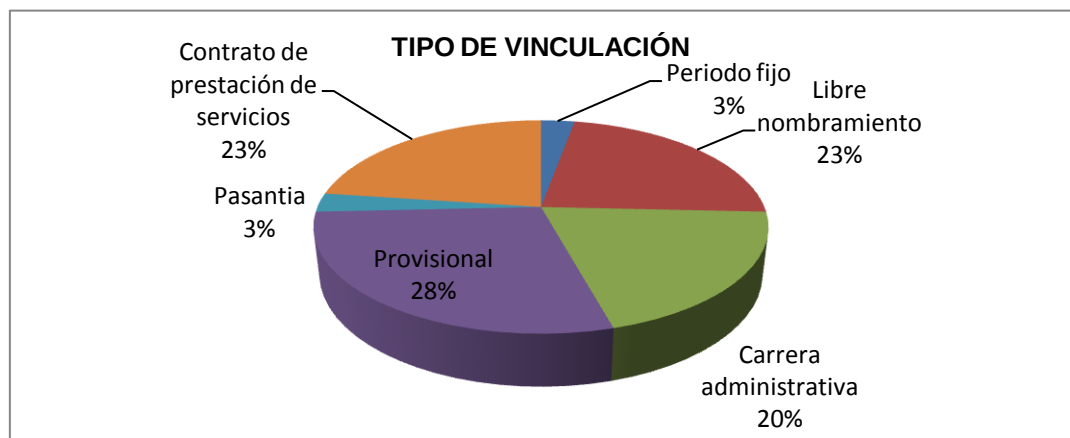
Figura 3. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Dependencia



Fuente. Autor

En las dependencias la que concentra el mayor número de funcionarios bajo sus funciones es la secretaria financiera y administrativa con un 34% de representación, seguida de la secretaria de planeación e infraestructura con un 19%; de los cual se deduce que las actividades que se desarrollan en estas dependencias requieren de mayor personal para su ejecución, debido a que se trata de funciones vitales de la administración pública municipal.

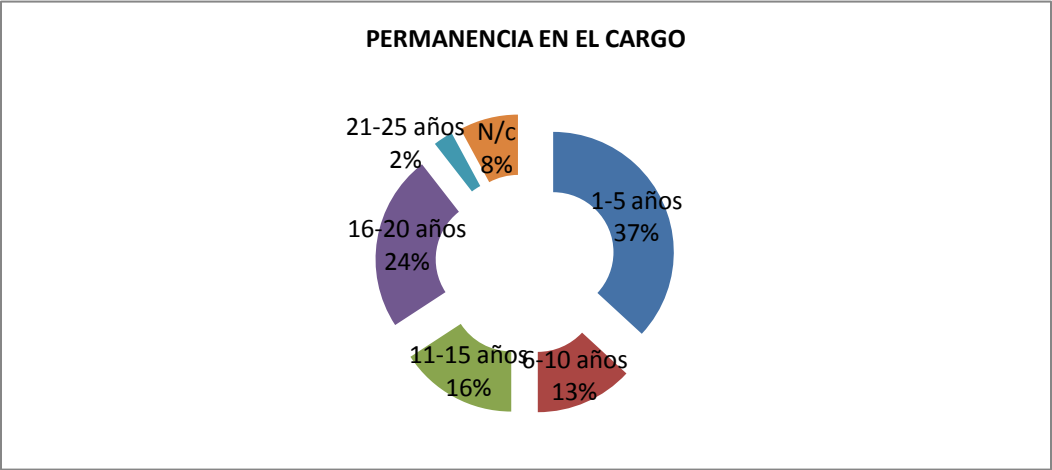
Figura 4. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Tipo de vinculación



Fuente. Asesora municipal

Los tipos de vinculación más generalizados en la entidad, son el de tipo provisional con el 28%, seguido de cerca por el de libre nombramiento y remoción, contrato de prestación de servicios con el 23% respectivamente y carrera administrativa con 20% de participación. Para efectos del Plan de Bienestar Social municipal solo se tendrán en cuenta los tipos de vinculación de libre nombramiento y remoción, y carrera administrativa.

Figura 5. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Permanencia en el cargo

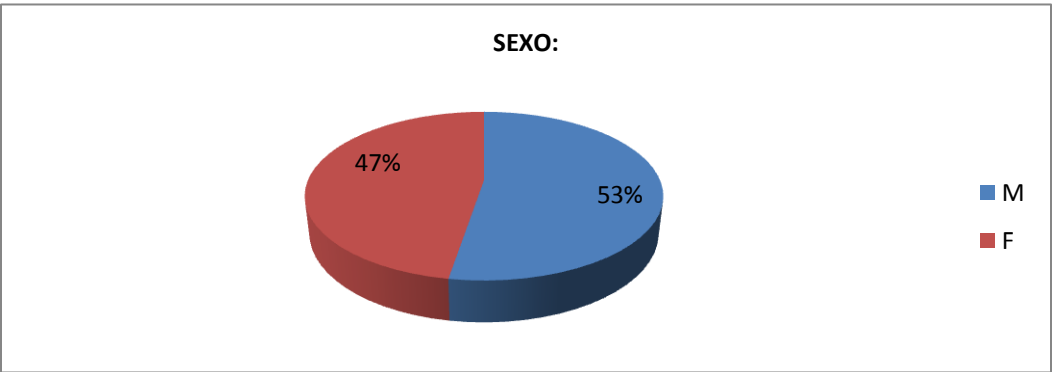


Fuente. Autor

El rango que predomina en la medición de la permanencia en el cargo es el que comprende el lapso entre 1 y 5 años con 37% de participación; lo cual significa que los periodos de vinculación que poseen los funcionarios corresponden niveles de rotación periódica muy comunes en el sector público, ya sea por consecuencia de vinculaciones como el del tipo libre nombramiento y remoción o provisional.

B. Caracterización

Figura 6. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Sexo

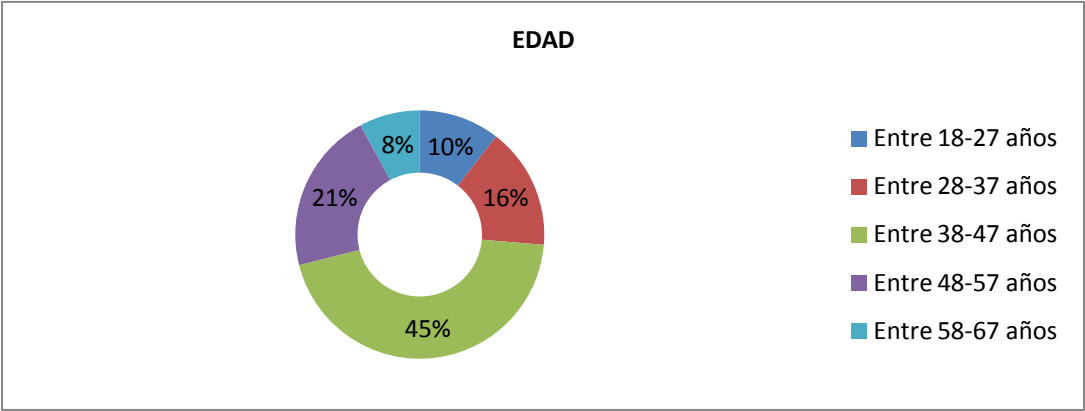


Fuente. Autor

La distribución de género tiene como resultado que el sexo masculino representa más de la mitad de los funcionarios públicos que laboran en la entidad, con una

representación del 53%, frente a un 47% de participación de las mujeres en los cargos de la administración municipal.

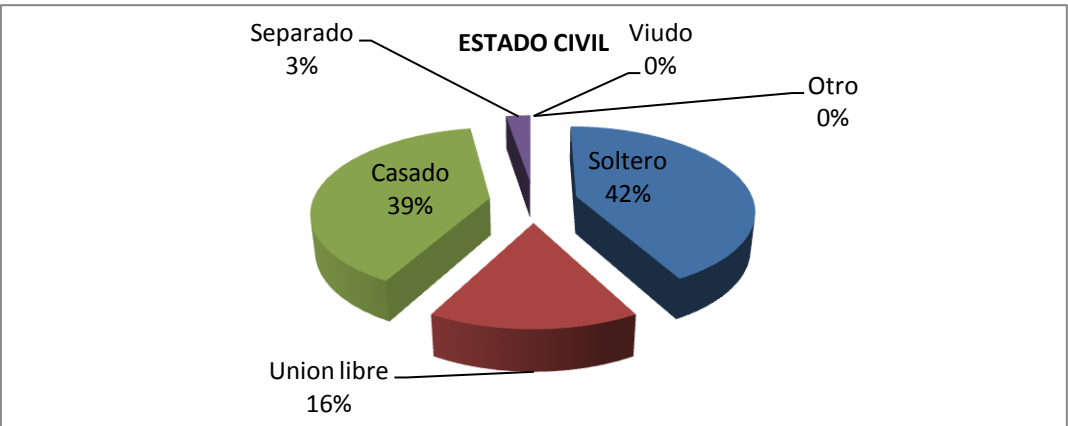
Figura 7. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Rango edad



Fuente. Autor

El rango de edad más común de los funcionarios oscila entre los 38 y 47 años de edad con un 45% de participación, seguido del rango comprendido entre los 48 y 57 años de edad con 21%. En conclusión más del 60% del personal en la alcaldía municipal de la victoria valle se encuentra en edades que oscilan desde los 38 hasta los 57 años de edad.

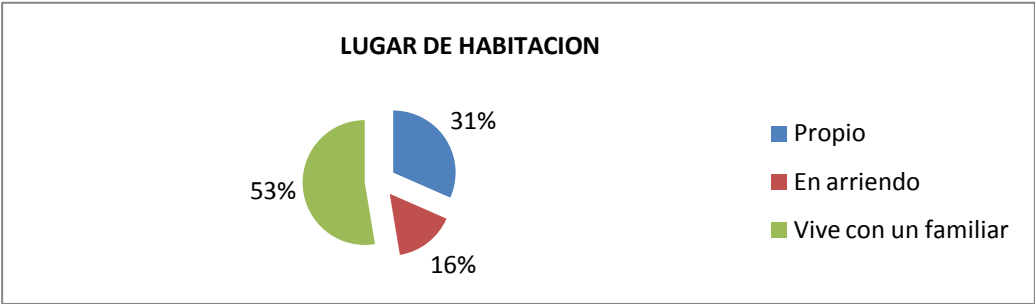
Figura 8. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Estado civil



Fuente. Autor

El 42% de los funcionarios es soltero, seguido por los casados con el 39% y los que viven en unión libre con su pareja con el 16% de participación. Para efectos del programa de bienestar social también son beneficiarios los cónyuges de los funcionarios, lo cual garantiza la inclusión de esta población al programa.

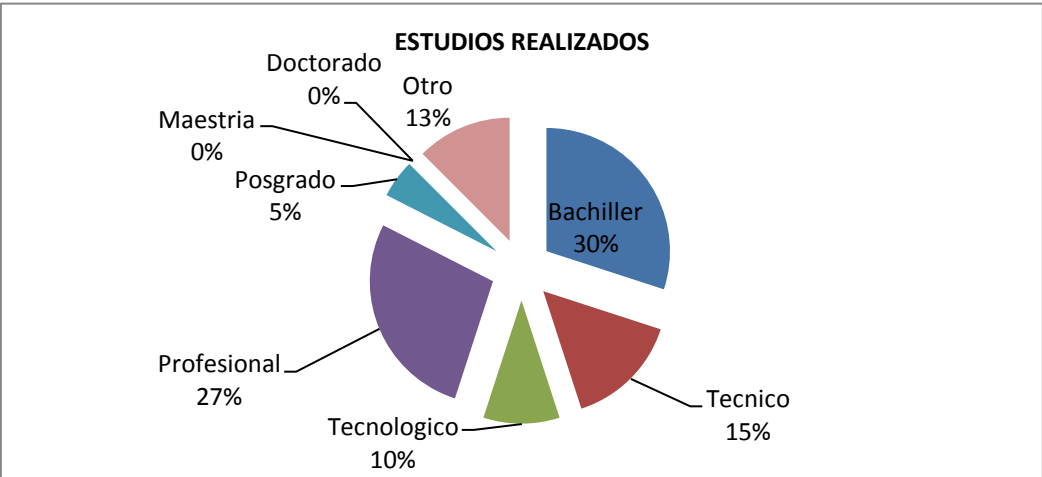
Figura 9. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de la victoria valle - Lugar de habitación



Fuente. Autor.

El 53% de los funcionarios vive con un familiar, un 31% posee vivienda propia y el otro 16% vive en arriendo, estos porcentajes tendrán un efecto en la promoción y gestión de programas de vivienda, que serán planteados en el programa de bienestar social.

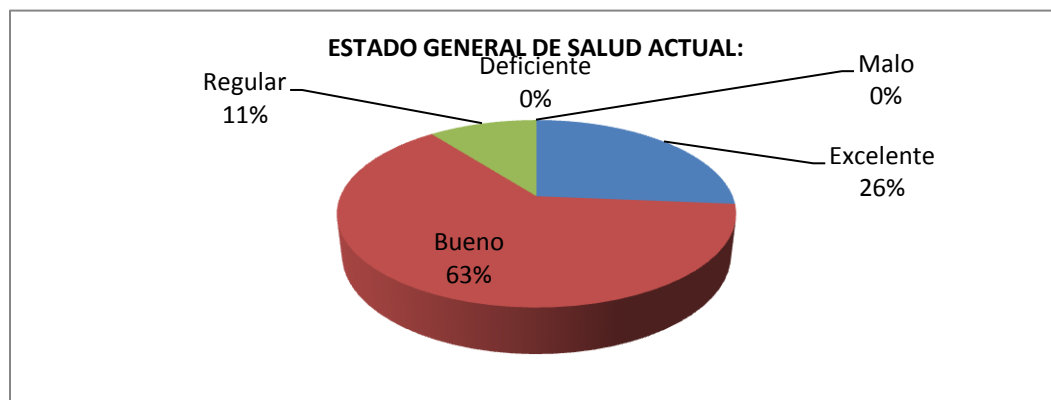
Figura 10. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Estudios realizados



Fuente. Autor

El nivel académico bachiller con 30%, seguido del profesional con 27% y el técnico con 15% de participación; son los niveles educativos más comunes entre los funcionarios, resaltando el porcentaje participación de funcionarios públicos con estudios profesionales en la entidad.

Figura 11. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Estado general de salud actual



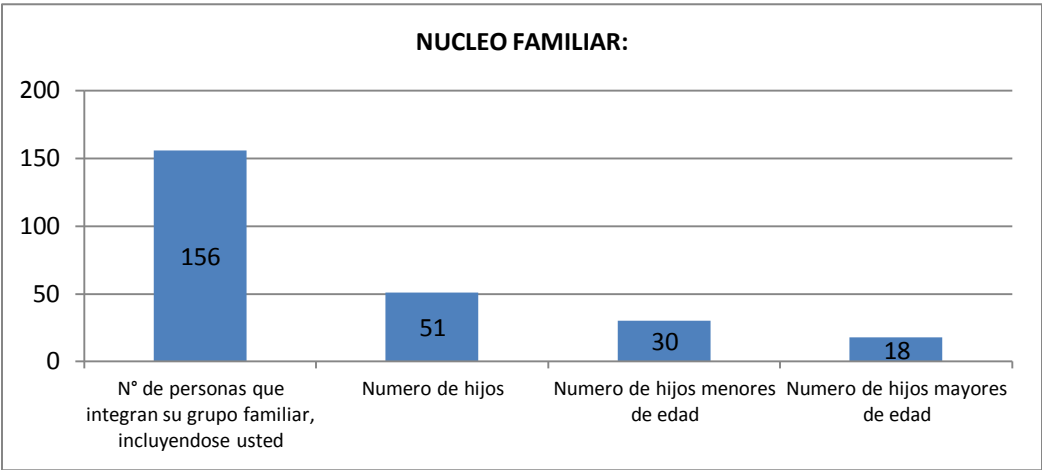
Fuente. Autor

El 63% de los funcionarios manifiestan tener un estado de salud bueno, seguido de aquellos en el que su estado es excelente con 26%, y un 11% asegura que su estado es regular.

Entre los funcionarios que afirmaron que su estado de salud es regular, se obtuvieron las siguientes causas:

- Hernia discal.
- Insuficiencia visual.
- Dolores de espalda.
- Insomnio.
- Artritis.
- Depresión.
- Enfermedades del colon.

Figura 12. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Núcleo familiar



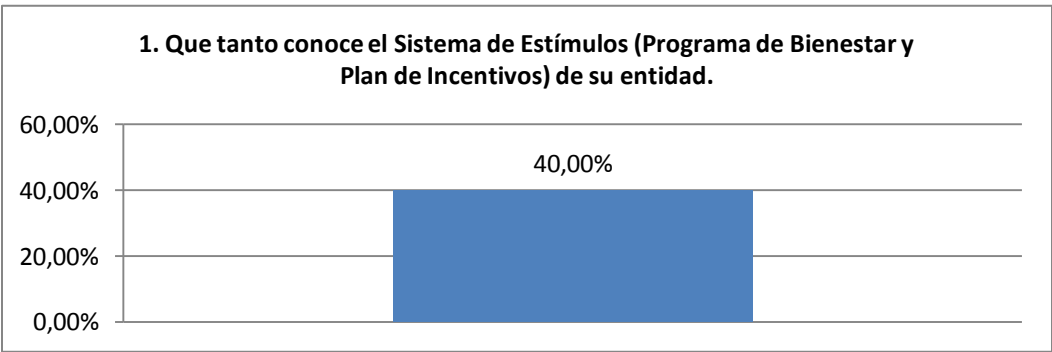
Fuente. Autor

Los datos proporcionados en este interrogante, permiten tener claridad sobre el número de los beneficiarios del Plan de Bienestar Social, las características de su núcleo familiar y la distribución de los grupos de interés.

C. Ítems

Variable: bienestar

Figura 13. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Conocimiento sistema de estímulos

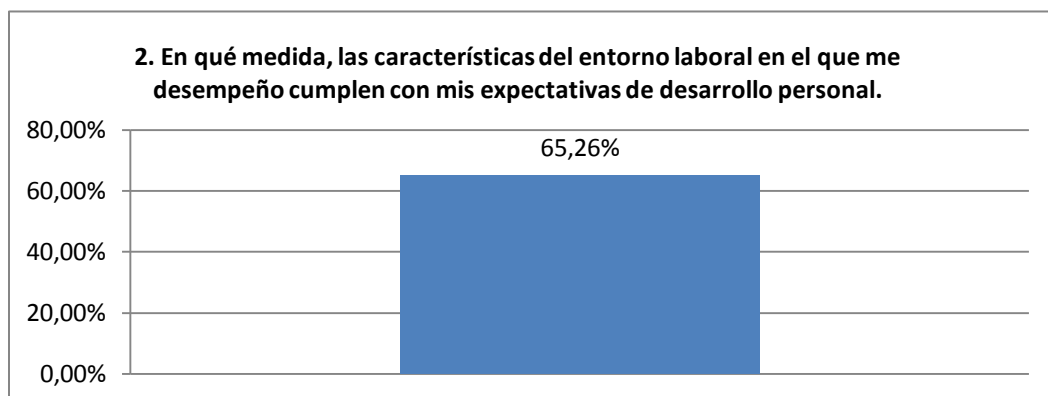


Fuente. Autor

A la pregunta ¿Que tanto conoce el Sistema de Estímulos (Programa de Bienestar y Plan de Incentivos) de su entidad?, solo en promedio el 40% de los funcionarios

afirman conocerlo, lo cual indica que la socialización de los planes en el pasado no ha sido efectiva en su difusión.

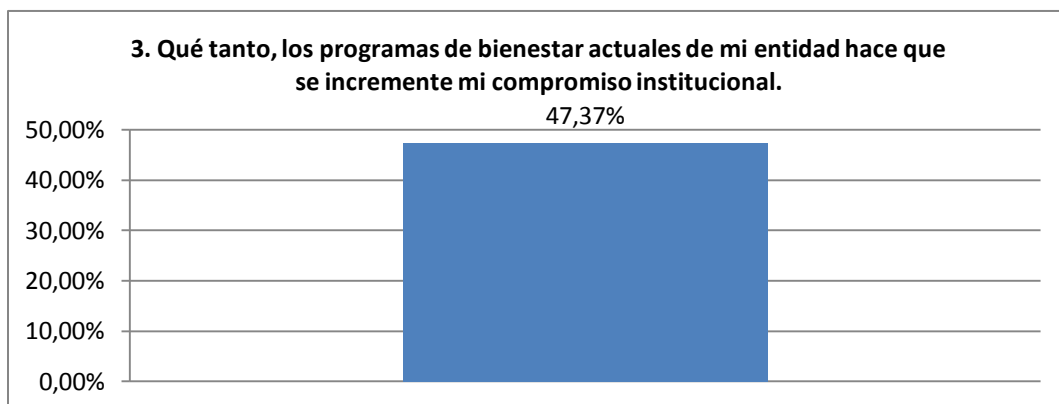
Figura 14. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Características entorno laboral



Fuente. Autor

A la pregunta ¿En qué medida, las características del entorno laboral en el que me desempeño cumplen con mis expectativas de desarrollo personal?, en promedio el 65,26% de los funcionarios manifiesta que las características de su entorno cumplen con sus expectativas de desarrollo personal.

Figura 15. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Compromiso institucional

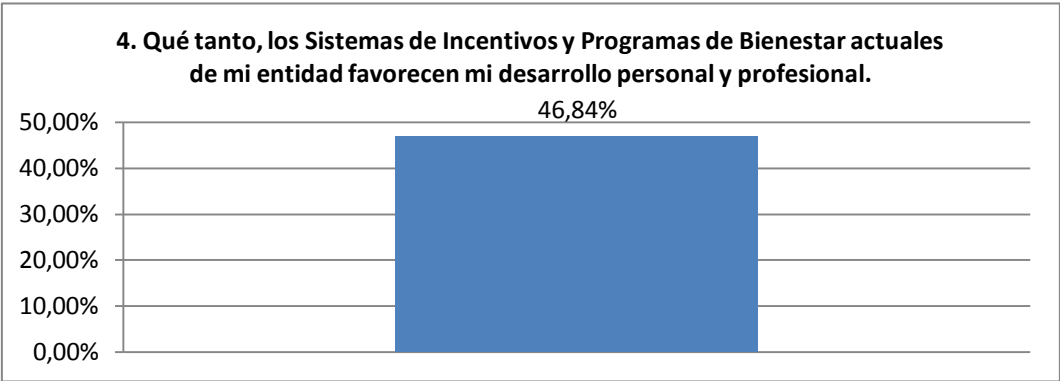


Fuente. Autor

Respecto a la pregunta ¿Qué tanto, los programas de bienestar actuales de mi entidad hace que se incremente mi compromiso institucional?, en promedio solo el 47,37% considera que estos planes de la entidad incrementen su compromiso

institucional; esto se debe a la falta de implementación de los planes de bienestar social en los últimos años.

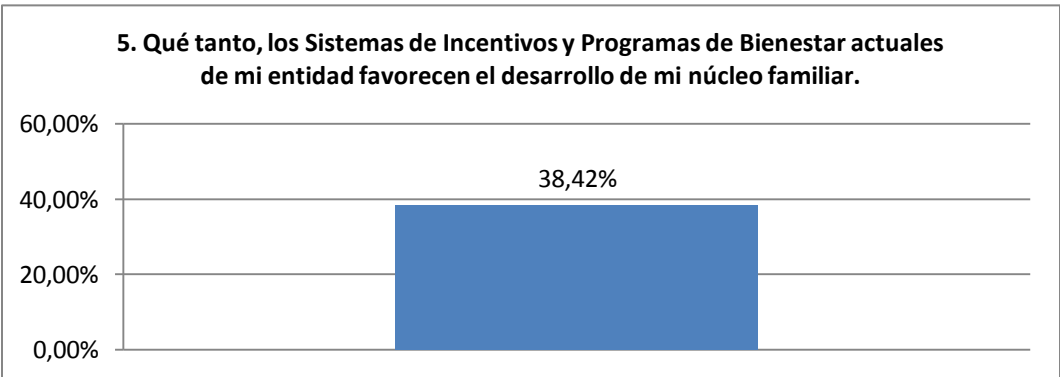
Figura 16. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Desarrollo personal y profesional



Fuente. Autor

Según la pregunta ¿Qué tanto, los Sistemas de Incentivos y Programas de Bienestar actuales de mi entidad favorecen mi desarrollo personal y profesional?, en promedio 46,87% de los funcionarios afirman que estos sistemas y programas de la entidad favorecen su desarrollo personal y profesional; de nuevo el desconocimiento y la falta de implementación de los sistemas de estímulos y sus componentes dan como resultado un valor inferior a la media, lo que perjudica el desarrollo institucional en conjunto.

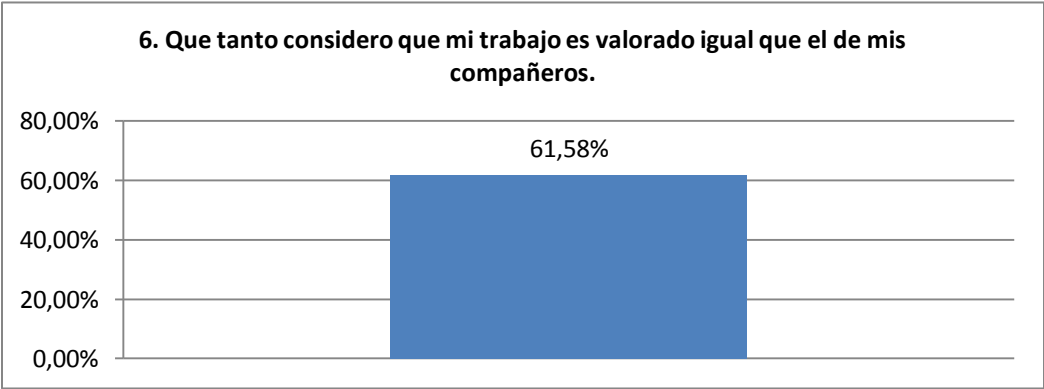
Figura 17. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Desarrollo de mi núcleo familiar



Fuente. Autor

A la pregunta ¿Qué tanto, los Sistemas de Incentivos y Programas de Bienestar actuales de mi entidad favorecen el desarrollo de mi núcleo familiar?, en promedio solo el 38,42% de los funcionarios considera que estos sistemas y programas favorecen el desarrollo de su núcleo familiar; lo cual en términos de las finalidades del programa de bienestar social es de gran importancia garantizar la vinculación efectiva de los grupos de interés en su totalidad.

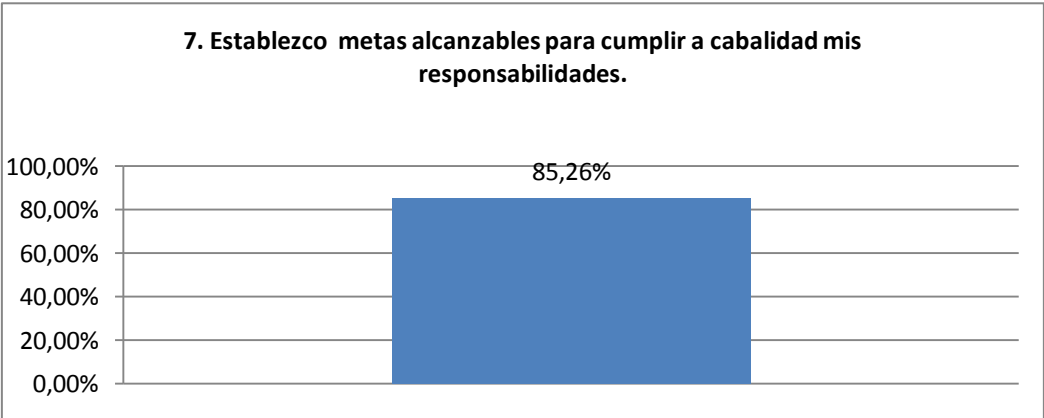
Figura 18. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Mi trabajo es valorado igual que el de mis compañeros



Fuente. Autor

Respecto a la pregunta ¿Que tanto considero que mi trabajo es valorado igual que el de mis compañeros?, en promedio el 61,58% de los funcionarios considera que su trabajo es valorado igual que el de sus compañeros; este aspecto es positivo y fomenta el bienestar y compromiso institucional.

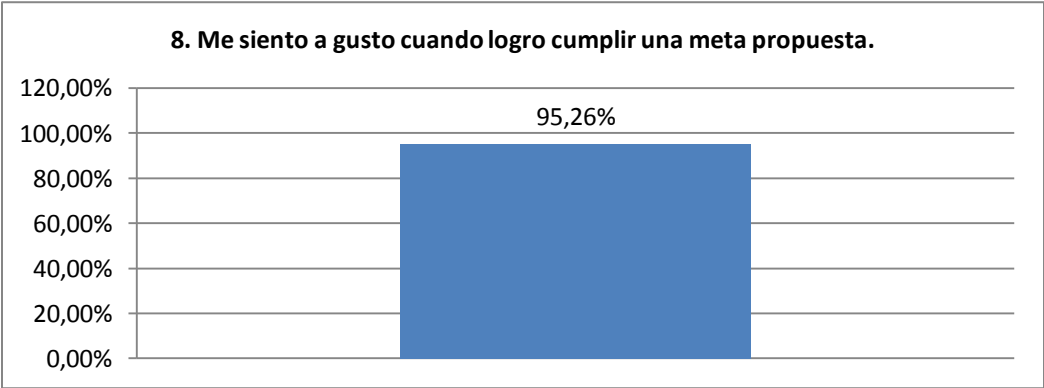
Figura 19. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Establezco metas alcanzables



Fuente. Autor

Según la pregunta ¿Establezco metas alcanzables para cumplir a cabalidad mis responsabilidades?, en promedio el 85,26% de los funcionarios afirma establecer metas y cumplir sus responsabilidades; lo cual se traduce en una buena disposición hacia el trabajo y el cumplimiento de los resultados propuestos en la entidad.

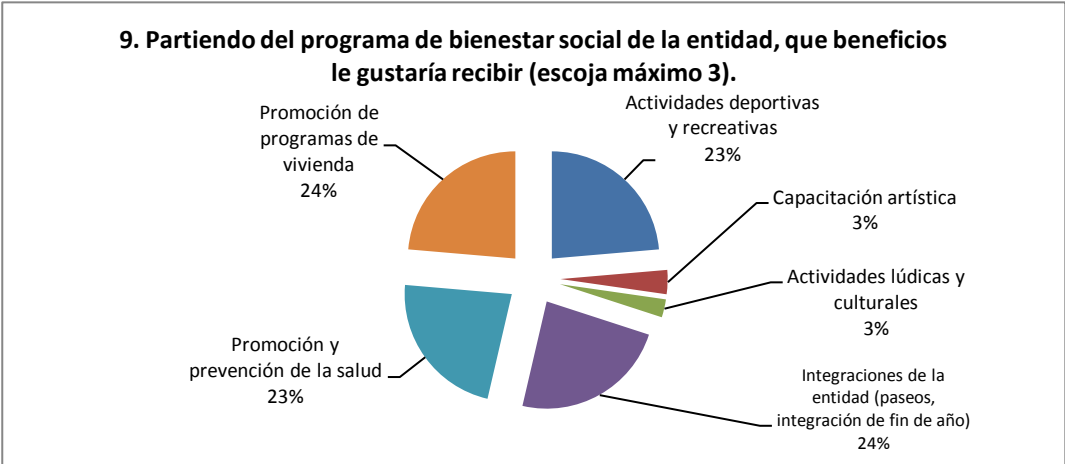
Figura 20. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Me siento a gusto cuando logro la meta propuesta



Fuente. Autor

A la pregunta ¿Me siento a gusto cuando logro cumplir una meta propuesta?, en promedio el 95,26% de los funcionarios disfruta cumplir una meta propuesta; es decir que la satisfacción que produce el cumplimiento de las metas institucionales es muy significativa para los funcionarios en términos de motivación y se puede entender como una recompensa tras la labor realizada.

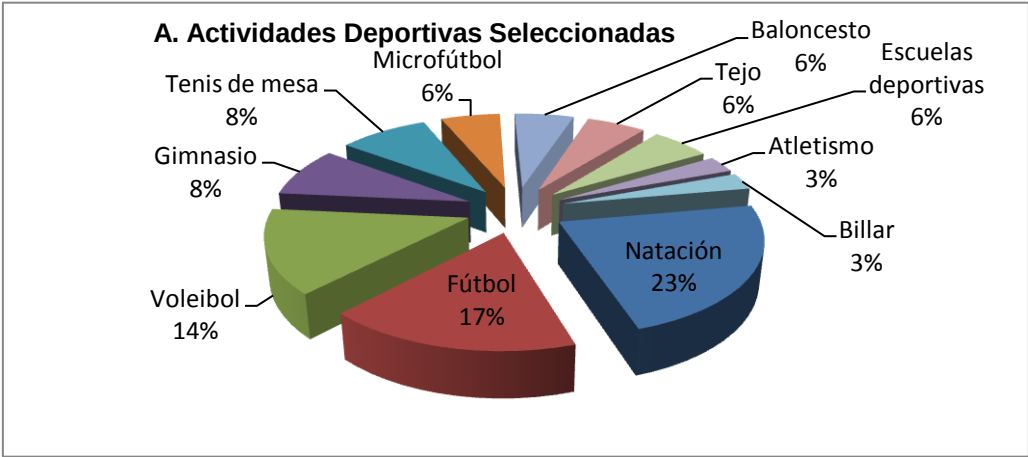
Figura 21. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Que beneficios le gustaría recibir



Fuente. Autor

Los beneficios seleccionados por los funcionarios como prioritarios para el Plan de Bienestar Social de la entidad son: integraciones de la entidad y promoción de programas de vivienda con el 24% de participación, promoción y prevención de la salud, y actividades deportivas y recreativas con 23% respectivamente.

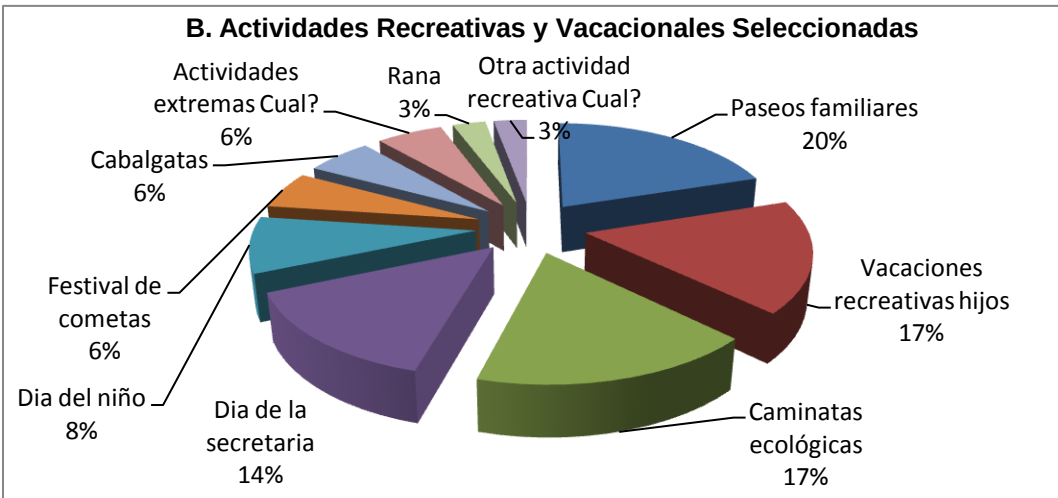
Figura 22. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Actividades deportivas seleccionadas



Fuente. Asesora municipal

Entre las actividades seleccionadas por el personal de la entidad como ocupaciones preferentes se encuentran: la natación con 23%, fútbol con 17%, voleibol con 14%, gimnasio y tenis con 8% respectivamente.

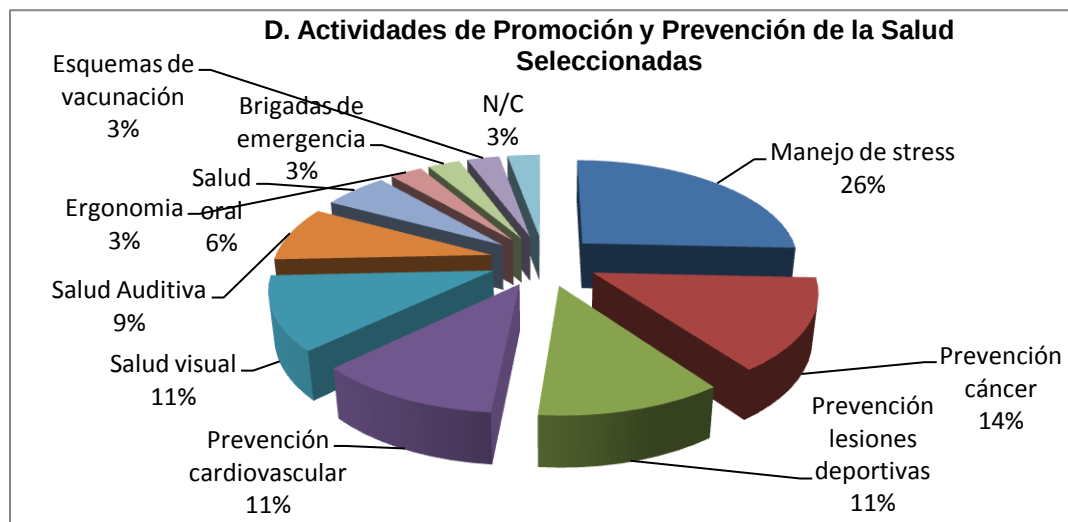
Figura 23. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Actividades recreativas y vacacionales seleccionadas



Fuente. Asesora municipal

Las actividades recreativas y vacacionales hacen parte de las ocupaciones que los funcionarios de la entidad seleccionaron como prioritarias, entre estas específicamente: paseos familiares con 20%, vacaciones recreativas hijos y caminatas ecológicas con el 17% respectivamente, además la celebración del día de la secretaria con 14% de participación.

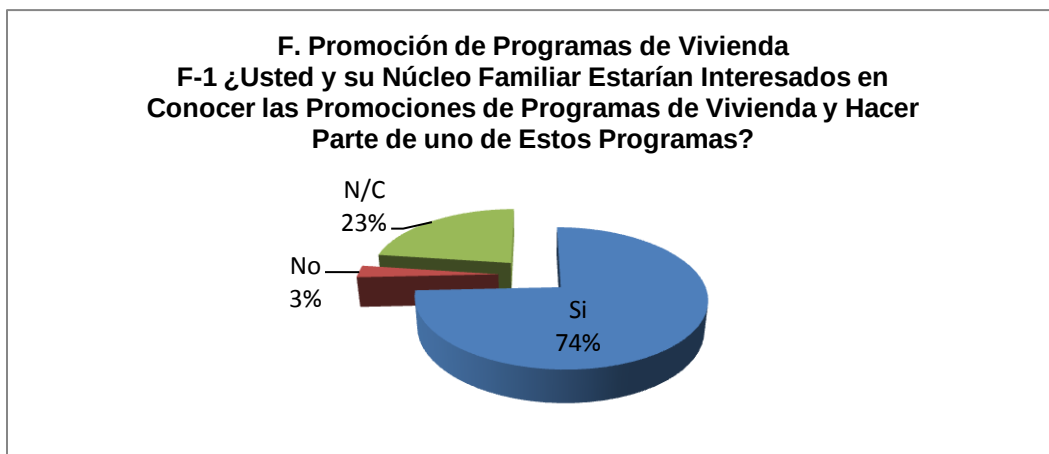
Figura 24. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Actividades de promoción y prevención de la salud seleccionadas



Fuente. Asesora municipal

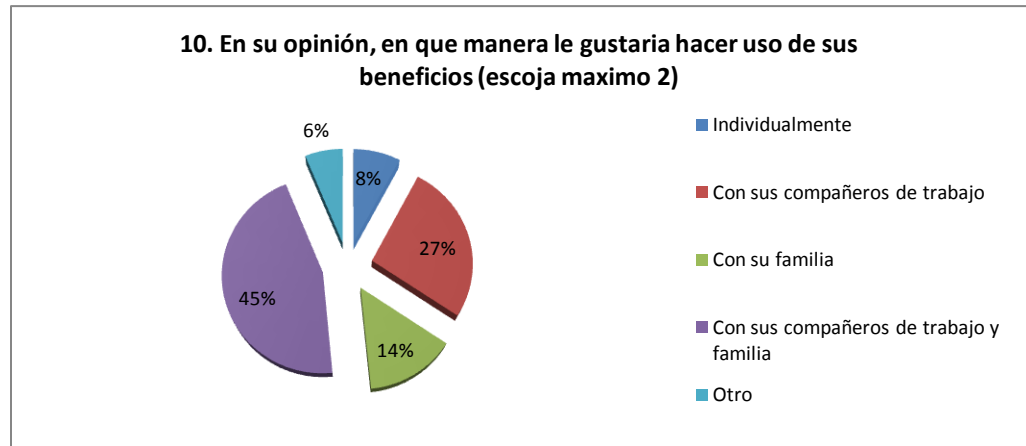
De las actividades de promoción y prevención de la salud, seleccionadas por los funcionarios municipales como importantes se precisan: el manejo de stress con 26%, prevención cáncer con 14%, prevención lesiones deportivas, prevención cardiovascular y salud visual con un 11% de participación respectivamente.

Figura 25. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Promoción programas de vivienda



El interés del funcionario y su familia respecto a conocer las promociones de programas de vivienda y hacer parte de uno de estos programas es altamente asertivo, significando un grado de participación del Si con 74%, no contestaron el 23% y el 3% restante manifestó que No estarían interesados.

Figura 26. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Cómo haría uso de los beneficios

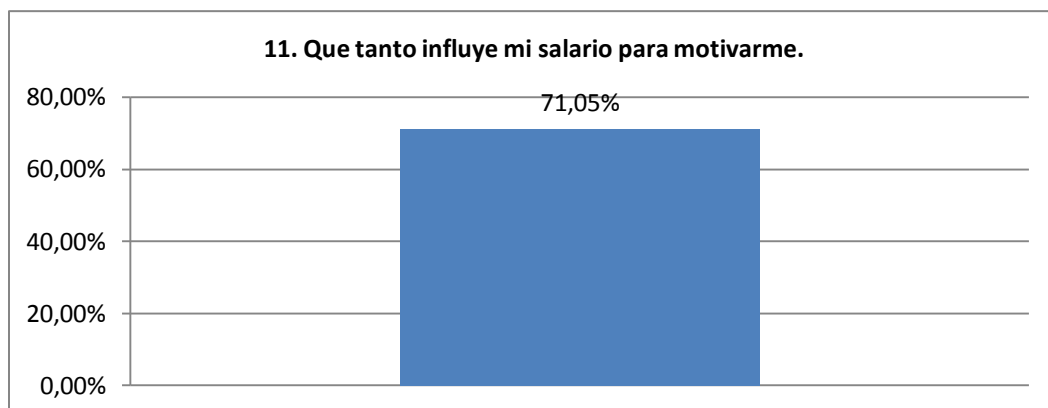


Fuente. Autor

Con un 45%, los funcionarios al momento de hacer uso de los beneficios del Plan de Bienestar Social, prefieren realizarlo preferiblemente en compañía de sus compañeros de trabajo y familia principalmente; un 6% restante manifiesta otra manera de hacer uso de sus beneficios proponiendo opciones como: Con la comunidad.

Variable: motivación

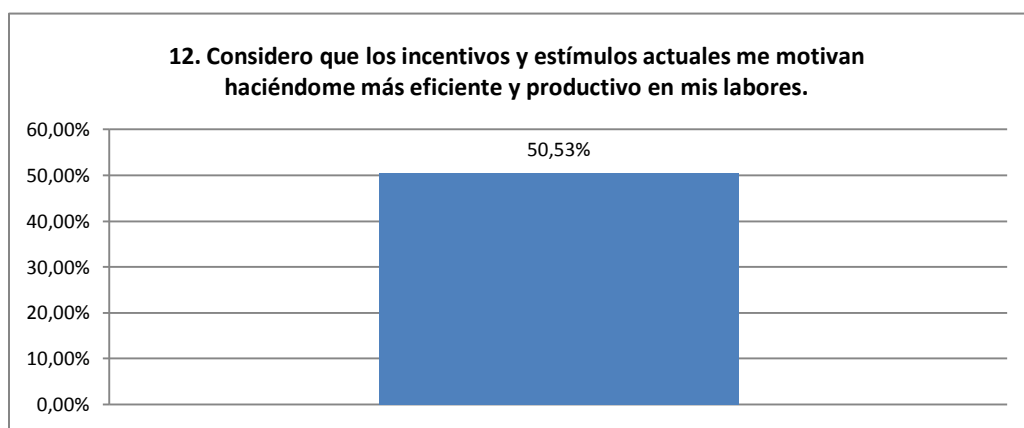
Figura 27. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Influencia de mi salario para motivarme



Fuente. Autor

Respecto a la pregunta ¿Que tanto influye mi salario para motivarme?, en promedio el 71,05% de los funcionarios afirma que su salario es importante para estar motivados. Esto significa que el nivel de la retribución salarial en la entidad satisface y mantiene motivados los funcionarios.

Figura 28. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Incentivos y estímulos actuales me motivan

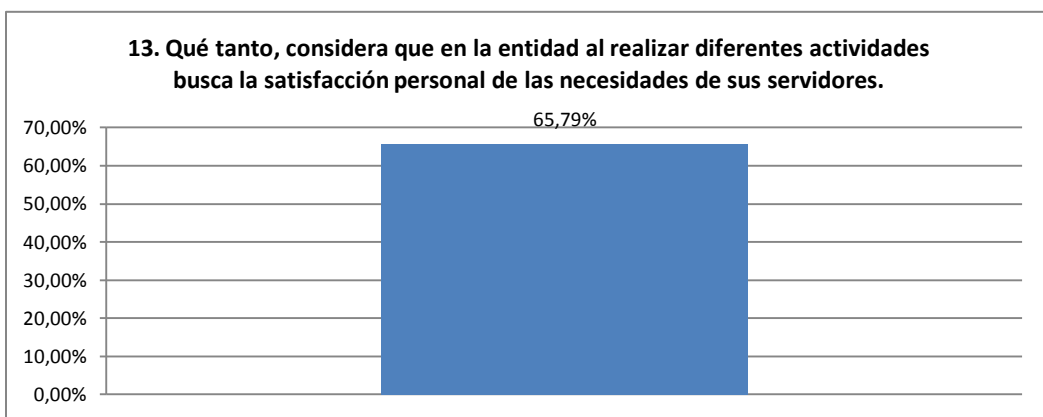


Fuente. Autor

En promedio el 50,23% de los funcionarios consideran que los incentivos y estímulos actuales los motivan haciéndolos más eficientes y productivos en sus labores; este porcentaje es apenas aceptable y está directamente relacionado con

la poca difusión e implementación de los programas de bienestar social e incentivos en la entidad.

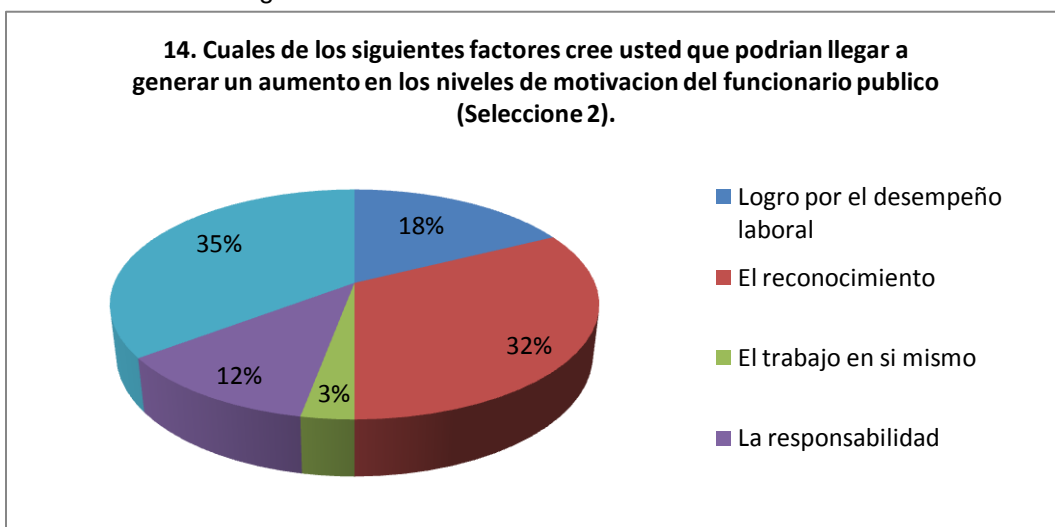
Figura 29. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Realización de actividades para satisfacer necesidades



Fuente. Autor

En promedio el 65,79% de los funcionarios consideran que en la entidad al realizar diferentes actividades busca la satisfacción personal de las necesidades de sus servidores; lo cual denota que a pesar de la falta de socialización e implementación de los programas de bienestar social e incentivos, existen actividades y otros factores que la entidad realiza en beneficio de la satisfacción de sus funcionarios.

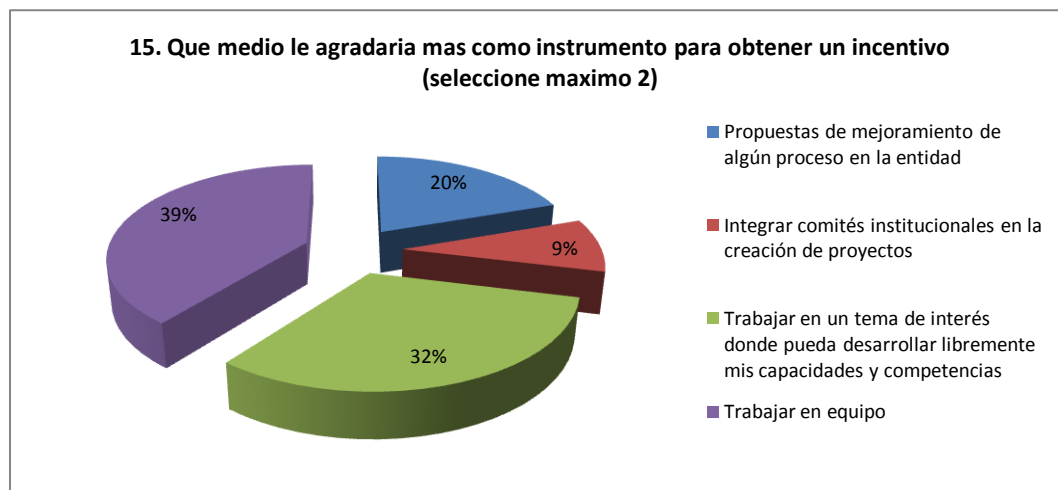
Figura 30. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Factores generadores de motivación



Fuente. Autor

A la pregunta ¿Cuáles de los siguientes factores cree usted que podrían llegar a generar un aumento en los niveles de motivación del funcionario público?, los funcionarios respondieron que el crecimiento personal tras la labor desarrollada con 35% y el reconocimiento con 32% son los principales factores que pueden generar un aumento de los niveles de su motivación.

Figura 31. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Instrumento utilizado para obtener incentivo

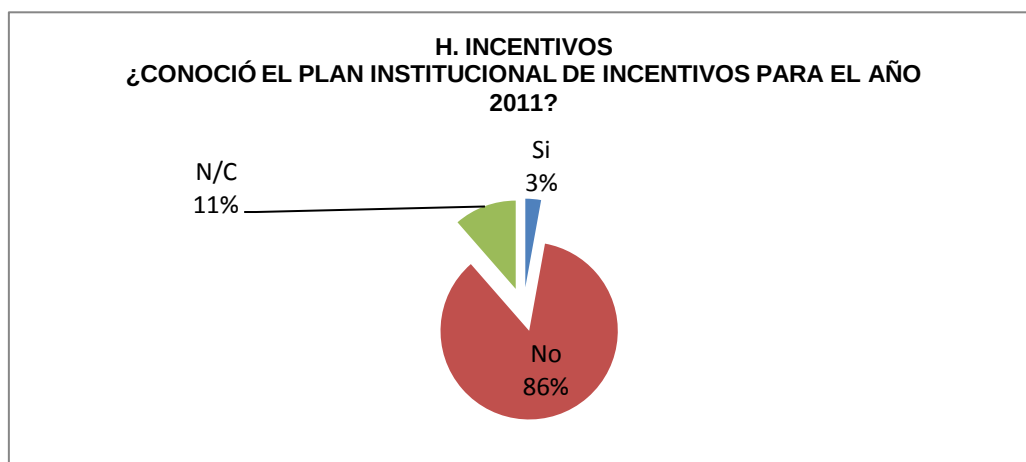


Fuente. Autor

El trabajo en equipo con 39% y trabajar en un tema de interés donde pueda desarrollar libremente mis capacidades y competencias con el 32%, son los medios más seleccionados por los funcionarios como instrumento para obtener un incentivo en la entidad.

Variable: estímulos e incentivos

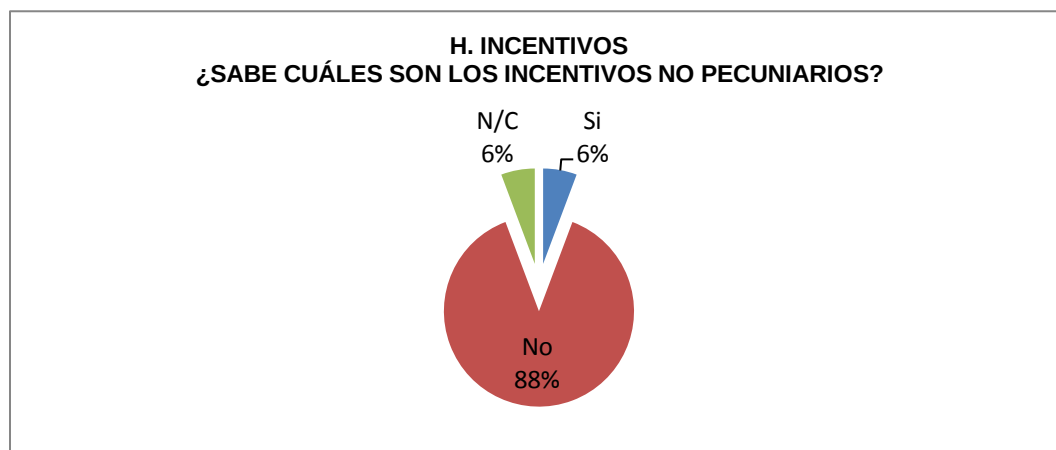
Figura 32. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Plan institucional de incentivos 2011



Fuente. Asesora municipal

Con un 86% de participación, el personal municipal manifiesta que No conoció el plan institucional de incentivos para el año 2011, solo el 3% dijo que Si y el 11% de participación restante no contestó.

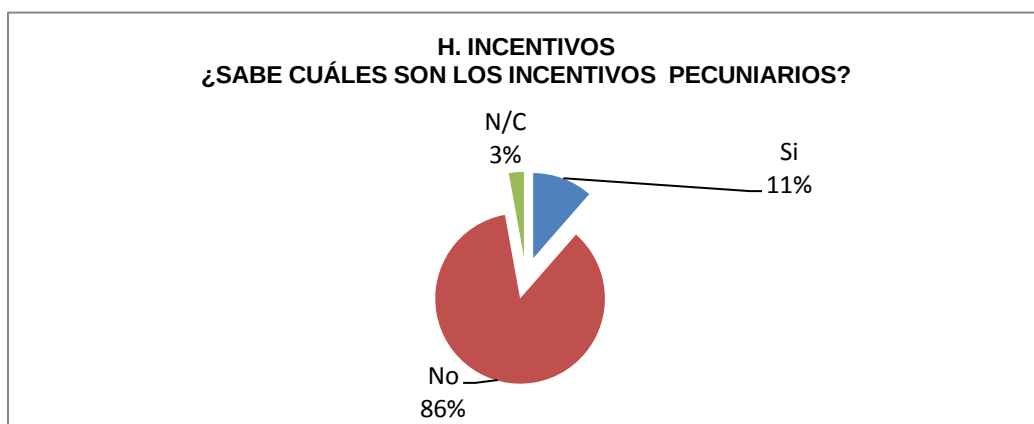
Figura 33. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Incentivos no pecuniarios



Fuente. Asesora municipal

Frente a la pregunta ¿sabe cuáles son los incentivos no pecuniarios?, el 88% afirma No saber, solo el 6% dice que Si y el otro 6% no contesto.

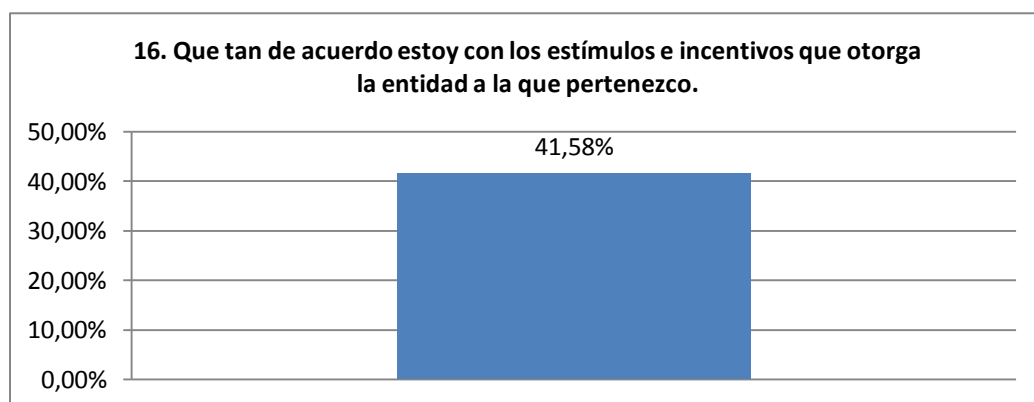
Figura 34. Encuesta “MECI” de necesidades de bienestar social para el año 2013 - Incentivos pecuniarios



Fuente. Asesora municipal

Según la pregunta ¿sabe cuáles son los incentivos pecuniarios?, el 86% de los funcionarios de la entidad manifiesta No saber, frente a un 11% que afirman que Si y el 3% de participación restante no contestaron.

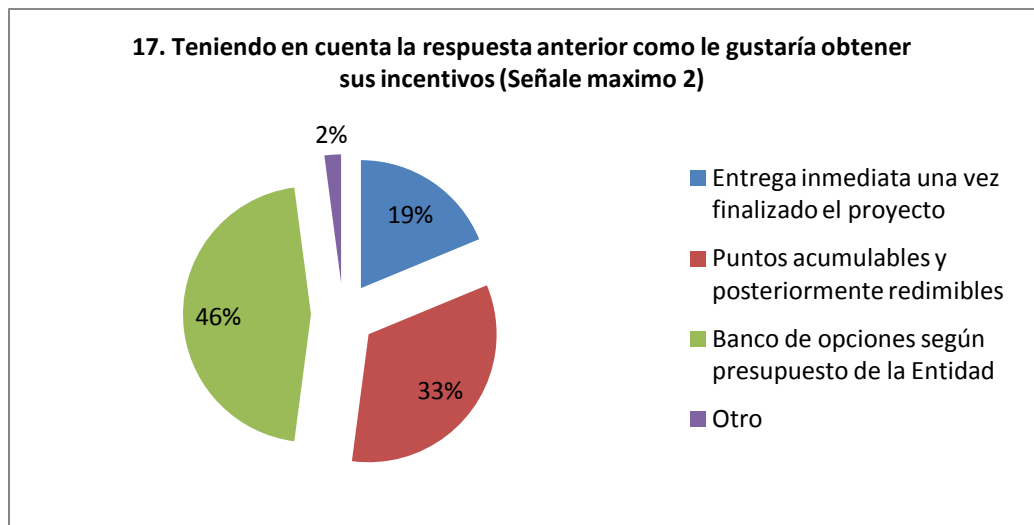
Figura 35. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Estímulos e incentivos que otorga la entidad a la que pertenezco



Fuente. Autor

En promedio el 41,58% de los funcionarios coinciden estar de acuerdo con los estímulos e incentivos que otorga la entidad; el bajo porcentaje se debe principalmente por razón de la usencia del consentimiento o un diagnóstico de necesidades previo a la creación de los planes de incentivos, que serán ofrecidos como parte del programa de incentivos institucional.

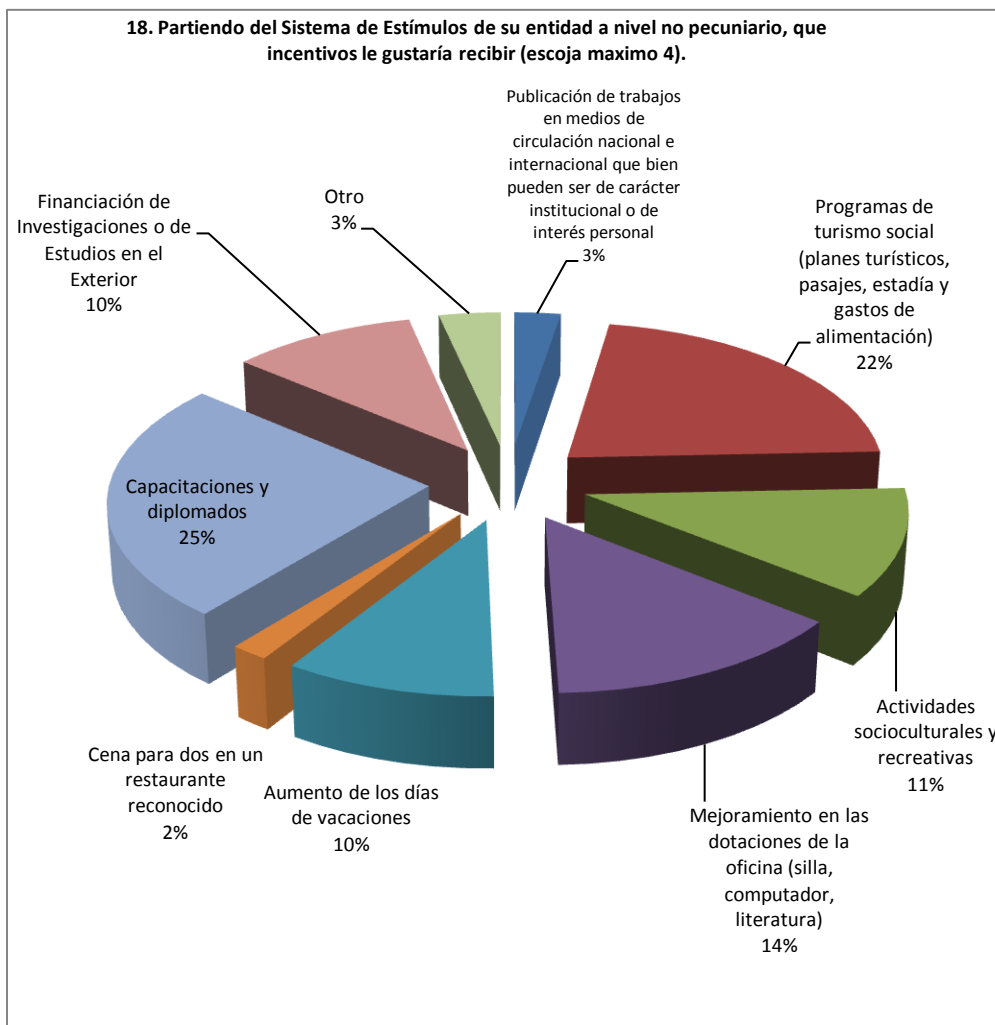
Figura 36. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Cómo obtener los incentivos



Fuente. Autor

Banco de opciones según el presupuesto de la entidad con 46% y puntos acumulables y posteriormente redimibles con el 33% de participación, son las dos principales opciones sugeridas por los funcionarios como medio para obtener los incentivos que otorga la entidad.

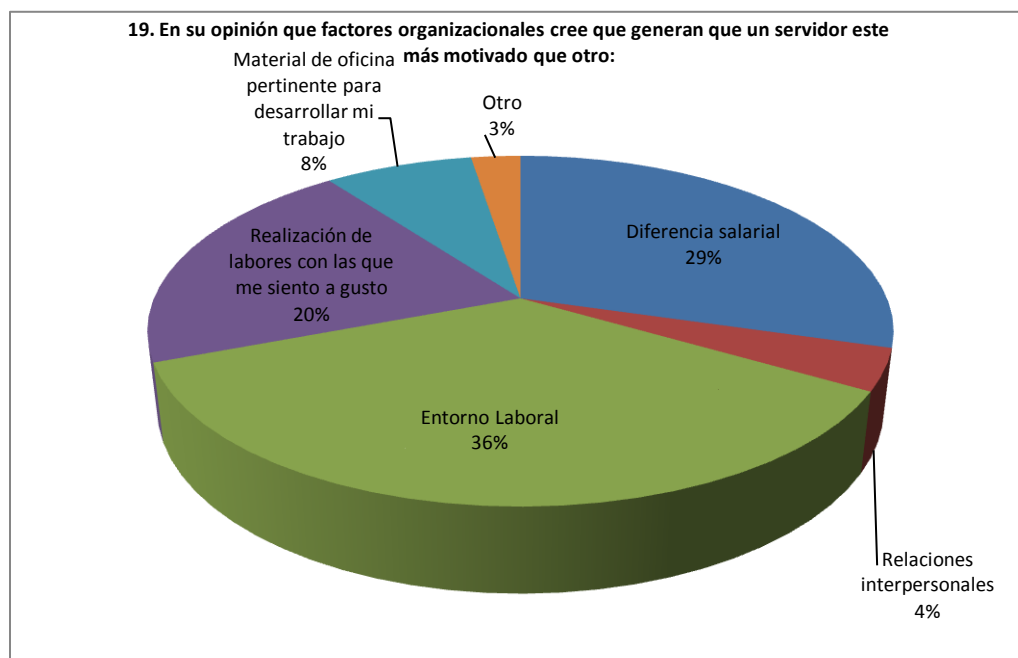
Figura 37. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Selección incentivos no pecuniarios



Fuente. Autor

Las cuatro principales opciones seleccionadas por los funcionarios públicos con base al sistema de estímulos de la entidad del tipo no pecuniario, son en su orden: capacitaciones y diplomados con 25%, programas de turismo social con 22%, mejoramiento en las dotaciones de la oficina con 14% y actividades socioculturales y recreativas con el 11% de participación; las cuales serán incorporadas al Plan de Incentivos No Pecuniarios de la entidad.

Figura 38. Encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal de La Victoria Valle - Factores organizacionales que generan motivación



Fuente. Autor

Los factores organizacionales que generar que un servidor este más motivado que otro según los funcionarios de La administración central del municipio de La Victoria Valle son: el entorno laboral con 36%, diferencia salarial con 29% y la realización de labores con las cuales se sienten a gusto con el 20%.

7.3.2 Análisis de los resultados. Teniendo en cuenta los datos obtenidos en la identificación y caracterización de las encuestas, donde se obtuvo información sobre el cargo; dependencia; tiempo de permanencia en el cargo; sexo; edad; estado civil; lugar de habitación; estudios realizados; estado general de salud actual y núcleo familiar. Se realiza un análisis de los contenidos que servirán para concluir acertadamente sobre el resultado general de las encuestas.

Tabla 18. Variable bienestar social

Variable	Conclusión
❖ Bienestar	Un bajo porcentaje de los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, dicen conocer el sistema de estímulos de su entidad, lo mismo sucede con los niveles de compromiso institucional, esto causado por la falta de inducción en este tema; como solución al problema se debe socializar en público los programas y demás planes que integran el sistema de estímulos, de esta manera se permite dar a conocer sus derechos y deberes que poseen en el ámbito, además de integrarlos a la cultura organizacional de la entidad. En promedio en menos de la mitad del porcentaje, los programas de bienestar social de la entidad favorecen el desarrollo personal, profesional y familiar; es importante tomar acciones orientadas a fomentar del desarrollo integral del funcionario público, haciendo partícipes a la familia del proceso, de esta manera permitir la satisfacción y mejoramiento en la prestación del servicio por parte del funcionario a la entidad. Como aspectos positivos con un promedio por encima del 50%, los encuestados considera que las características del entorno laboral en el que se desempeñan cumplen con sus expectativas de desarrollo personal, así mismo la percepción en la valoración de su trabajo, el establecimiento de metas y el cumplimiento de estas como indicador de responsabilidad, son resultados alentadores, pero se debe fomentar con mayor razón la armonía y el mantenimiento de un adecuado clima laboral en la entidad que generen una aumento en la productividad laboral. Entre los beneficios seleccionados por los funcionarios municipales, las actividades como integraciones de la entidad y promoción de programas de vivienda son las opciones más elegidas, le sigue en su orden promoción y prevención de la salud y las actividades deportivas y recreativas. En la opinión de los funcionarios el principal modo en el que harían uso de sus beneficios, sería con sus compañeros de trabajo y familia. Es de gran importancia hacer partícipes la totalidad de los funcionarios públicos municipales en cada una de las actividades, eventos, celebraciones y demás procesos de bienestar que tengan lugar en la entidad, con el fin de promover la integración de los funcionarios entre si y fomentar a la vez el trabajo en equipo en base a los principios y valores institucionales.

Fuente. Autor

Tabla 19. Variable estímulos e incentivos

Variable	Conclusión
❖ Estímulos e incentivos	La falta de implementación del Programa de Incentivos y la ausencia en la socialización de sus Planes, ocasiona desconocimiento total referente al tema por parte de los funcionarios de la entidad, creando desmotivación y disminución del desempeño laboral que se traduce en la entidad en bajos niveles de rendimiento y productividad. En promedio un bajo porcentaje de los funcionarios (41,58%), está de acuerdo con los estímulos e incentivos que otorga la entidad; por tal razón se hace importante la formulación y aplicación del programa de incentivos con sus respectivos planes. En cuanto a la preferencia de cómo le gustaría obtener sus incentivos, los funcionarios seleccionaron como principal opción el banco de opciones según el presupuesto de la entidad, seguido de los puntos acumulables y después redimibles. Respecto a los incentivos no pecuniarios, las capacitaciones y diplomados es donde se encuentra la mayor preferencia, seguida de los programas de turismo social; mejoramiento en las dotaciones de oficina y las actividades socioculturales. Cabe resaltar que el cambio de las preferencias de los funcionarios también coincide con el de sus necesidades, el análisis constante y el ajuste de los planes de incentivos a estos requerimientos cambiantes, genera soluciones acordes a sus solicitudes en el tiempo.

Fuente. Autor

7.4 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Según el documento Sistema de Estímulos Lineamientos de Política (2007), la calidad de vida laboral se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el servidor público como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por *condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los servidores públicos, la motivación y el rendimiento laboral*, logrando así generar un impacto positivo al interior de las entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

El clima laboral hace referencia al vínculo de los funcionarios públicos con el ambiente de trabajo y como este predispone su comportamiento al interior de la entidad.

Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores públicos, 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 entender dichos comportamientos a la vez que modificarlos a partir del manejo de variables ambientales.²⁰

El clima laboral debe ser medido por lo menos cada dos años por las entidades que deberán, con base en los diagnósticos logrados, definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.²¹

El clima laboral hace parte fundamental de los factores que las áreas de talento humano deben medir, analizando en detalle la relación que existe en la percepción de los funcionarios públicos y variables ambientales existentes al interior de la entidad, como lo son: orientación organizacional; administración del talento humano; estilo de dirección; comunicación e integración; trabajo en equipo; capacidad profesional y medio ambiente físico.

Comprendiendo la importancia de una correcta medición del clima laboral, para la presentación de información confiable a la alta dirección de la entidad y posterior formulación de estrategias que intervendrán en la modificación de comportamientos a través del manejo de las variables ambientales anteriormente mencionadas, que determinen el fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano específicamente en el área de calidad de vida laboral perteneciente al programa de bienestar social, se describe a continuación el instrumento utilizado para la medición del clima laboral en la administración central del municipio de la Victoria Valle:

❖ **Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle:** realizada y aplicada por el practicante universitario con base en el instrumento propuesto en el documento “*La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*” del (DAFP). (Ver Anexo C).

Datos metodológicos de aplicación de la encuesta: encuesta aplicada en el recinto de la biblioteca municipal de La Victoria Valle, el cual previamente fue acondicionado para tal fin.

²⁰ DAFP. Bienestar Social Laboral, una nueva propuesta. Bogotá, 2002

²¹ Remitirse al numeral 75.1. artículo 75, del Decreto 1227 de 2005

Total de personas encuestadas: 31 funcionarios públicos que laboran en la administración central del municipio de La Victoria Valle, de quienes por tratarse de una encuesta de carácter confidencial no se discrimina su género.

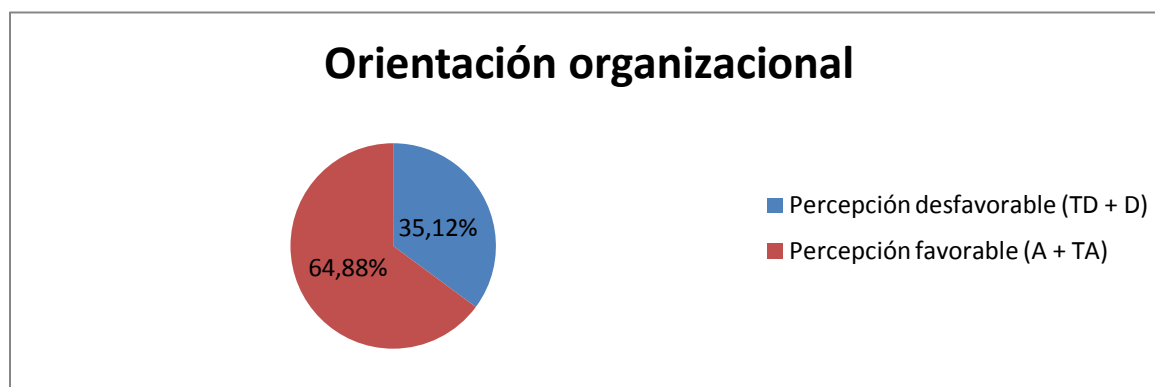
Fecha de aplicación de la encuesta: 30 de mayo del año 2013.

Número de preguntas: 51

7.4.1 Presentación de los resultados. Se presentan a continuación los resultados obtenidos producto de la medición del clima laboral, realizada en la administración central del municipio de la Victoria Valle.

Variable: orientación organizacional

Figura 39. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Orientación organizacional



Fuente. Autor

En la variable orientación organizacional, la percepción favorable con 64,88% supera ampliamente a la percepción desfavorable con 35,12%, deduciendo que en general los funcionarios públicos poseen claridad en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores, y las políticas de la entidad; también de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

Variable: administración del talento humano

Figura 40. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Administración del talento humano

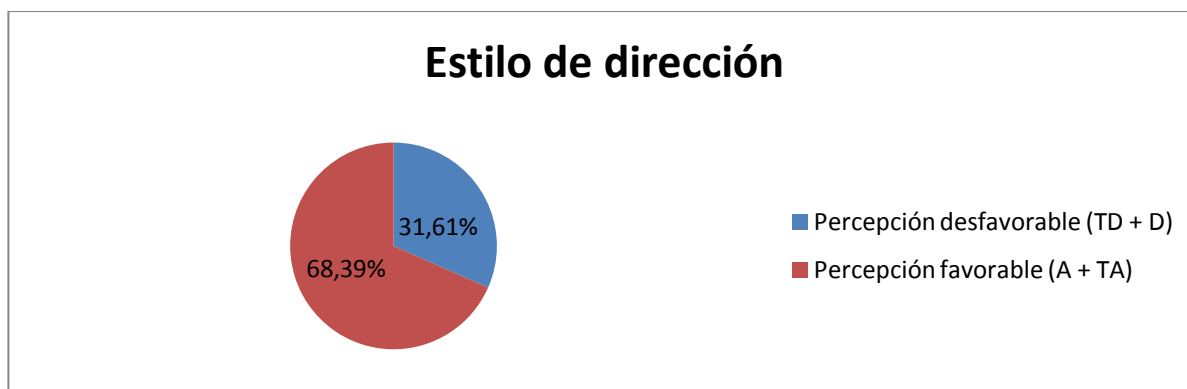


Fuente. Autor

Respecto a la variable administración del talento humano la percepción desfavorable con 66,67% aventaja a la percepción favorable con 33,33%, concluyendo que la apreciación de los funcionarios públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los empleados en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional es imperceptible, esto obedece a la ausencia de programas y planes de talento humano actualizados en conformidad con la normatividad vigente, agregado a la inexistencia de un jefe de talento humano en la entidad.

Variable: estilo de dirección

Figura 41. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Estilo de dirección



Fuente. Autor

En cuanto a la variable estilo de dirección, se observa que la percepción favorable con 68,39% es mayor a la percepción desfavorable con 31.61%, deduciendo que los conocimientos y habilidades gerenciales de los directivos aplicadas en el desempeño de las funciones de sus respectivas dependencias; rasgos y métodos personales utilizados para guiar a los funcionarios públicos y grupos bajo su cargo hacia la consecución de objetivos han sido efectivos.

Variable: comunicación e integración

Figura 42. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Comunicación e integración

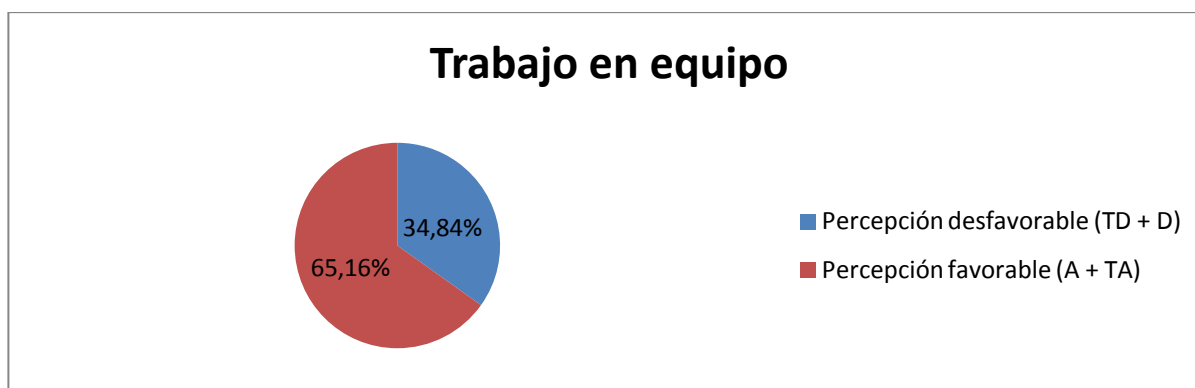


Fuente. Autor

Para el caso de la variable comunicación e integración, la percepción favorable con 53,76% supera levemente a la percepción desfavorable con 46,24%, infiriendo que el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos horizontal y verticalmente en la entidad apenas es aceptable; esta situación es causada por el alto nivel de comunicaciones informales y la poca adecuada comunicación entre las diferentes dependencias municipales.

Variable: trabajo en equipo

Figura 43. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Trabajo en equipo



Fuente. Autor

En la variable trabajo en equipo, la percepción favorable con 65,16% sobrepasa ampliamente la percepción desfavorable con 34,84%, esto quiere decir que el trabajo interdependiente, la sinergia de equipo y el aporte de habilidades complementarias de los funcionarios municipales para el logro de un propósito en común con el cual están comprometidos y se sienten responsables, es asertivo y evidente al momento de trabajar en equipo.

Variable: capacidad profesional

Figura 44. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Capacidad profesional



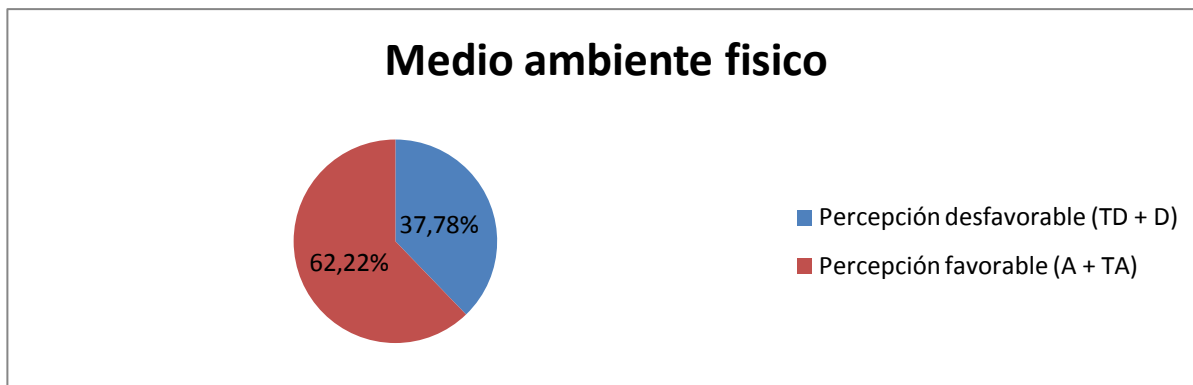
Fuente. Autor

Respecto a la variable capacidad profesional, la percepción favorable con 90,72% aventaja ampliamente la percepción desfavorable con 9,28%, esto indica que el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos

personales de los funcionarios municipales se encuentra en un nivel alto, que garantiza la autoestima y el buen desempeño de sus funciones.

Variable: medio ambiente físico

Figura 45. Encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle – Medio ambiente físico



Fuente. Autor

Respecto a la variable medio ambiente físico, la percepción favorable con 62,22% supera la percepción desfavorable con 37,38%, concluyendo que las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo, estímulos visuales y auditivos), en conjunto inciden positivamente en el desempeño laboral y satisfacen las expectativas mínimas de los funcionarios municipales.

7.4.2 Análisis de los resultados. Una vez realizada la medición del clima laboral, luego de identificar y categorizar las percepciones de los funcionarios municipales, se desarrolla un análisis de fortalezas y debilidades relacionadas con las variables evaluadas, con la finalidad de presentar en forma ágil los resultados a la alta dirección y colectivo organizacional, este será el insumo necesario para la definición de estrategias de intervención frente a las variables que presentaron debilidades.

Tabla 20. Análisis medición del clima laboral

Variable	Conclusión
❖ Orientación organizacional	En general la percepción de la variable orientación organizacional es favorable, aunque en un análisis más detallado la apreciación de los funcionarios públicos respecto a si la entidad los tiene en cuenta para la planeación de sus actividades (ítem 4) es débil; también para el caso de la claridad en la definición de las funciones individuales (ítem 8) apenas es aceptable. Se requiere de realizar acciones que mejoren estas percepciones, como lo pueden ser: ❖ invitar formalmente a los funcionarios a participar activamente en los consejos de gobierno, comités y secciones que se desarrollan para la toma de decisiones organizacionales; ❖ activar el programa de reintroducción con el objeto de proporcionar claridad sobre las funciones de cada uno de los funcionarios municipales.
❖ Administración del talento humano	La percepción de la variable administración del talento humano es en definitiva altamente desfavorable, representando una debilidad interna en el ente municipal, por lo que se hace necesario modificar esta percepción a través de la formulación de estrategias efectivas, que en este caso pueden ser: ❖ Actualizar los programas y planes de talento humano en conformidad con la normatividad vigente. ❖ Dividir funciones y crear el cargo de jefe de talento humano.
❖ Estilo de dirección	Respecto concierne a la variable estilo de dirección, la percepción general es ampliamente favorable, con lo que se puede afirmar que el actual estilo de dirección se considera como un punto positivo y de fortaleza interna que debe ser fomentada por los directivos, jefes de procesos y dependencias municipales. Como recomendación se sugiere: ❖ Motivar y reconocer constantemente el trabajo individual de los funcionarios por parte de los jefes de cada dependencia.
❖ Comunicación e integración	La percepción general de la variable comunicación e integración es levemente favorable, es decir se encuentra en niveles apenas aceptables, por lo cual se requiere de la formulación de estrategias como: ❖ Promover el uso de los canales de comunicación formales, horizontal y verticalmente en la entidad. ❖ Mejorar la comunicación entre dependencias a través de la utilización constante de medios o herramientas de comunicación formal (comunicados escritos, circulares y memorandos).
❖ Trabajo en equipo	En cuanto refiere a la variable trabajo en equipo la percepción general es altamente favorable, interpretándose como un punto positivo, fuente de fortaleza interna; pero se deben generar estrategias que fomenten el trabajo en equipo en cada una de las dependencias municipales como aporte a la mejora continua de los procesos institucionales.
❖ Capacidad profesional	En general la percepción de la variable capacidad profesional es por un gran margen de diferencia muy favorable, convirtiéndose en un punto positivo y generador de fortaleza interna que la entidad debe aprovechar, para garantizar la autoestima y la moral de los funcionarios municipales a través del fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y comportamientos personales deseables, en pro de mantener un excelente desempeño de sus funciones.
❖ Medio ambiente físico	La percepción general de la variable medio ambiente físico es favorable, significando que el conjunto de condiciones físicas que rodean el trabajo en promedio inciden positivamente en el desempeño laboral y satisfacen las expectativas mínimas de los funcionarios municipales; aunque se sugiere realizar acciones que optimicen el mantenimiento locativo, la cantidad y calidad de iluminación en cada una de las dependencias municipales.

Fuente. Autor

8. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS

Siguiente a la realización del diagnóstico organizacional donde se analizaron diferentes procesos y variables organizacionales, iniciativas de los funcionarios públicos y percepciones del ambiente laboral, encontrados en la situación inicial de la entidad, por medio de la utilización de instrumentos como el análisis situacional interno, un informe diagnóstico formulado con base en los objetivos del proyecto, la identificación de necesidades de bienestar social e incentivos y la medición del clima laboral; se procede a la apropiación de la normatividad vigente concerniente a los programas de bienestar social e incentivos, según lo establece el DAFP en los documentos “Sistema de Estímulos lineamientos de Política (2007) y Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas (2012)”, en sus componentes del área de protección y servicios sociales (Artículo 23, Decreto 1567 de 1998), y del área de calidad de vida laboral (Artículo 24, Decreto 1567 de 1998).

Es deber resaltar que los Programas de Bienestar Social e Incentivos hacen parte esencial del proceso de gestión del talento humano en la administración central del municipio de la Victoria Valle; razón por la cual, la formulación de los planes de acción del programa de bienestar social y los procedimientos del programa de incentivos, precisan de la apropiación de la normatividad vigente en la materia y el análisis interno de acuerdo a sus necesidades particulares, para la posterior socialización a los funcionarios municipales e integración a su cultura organizacional.

8.1 PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL

El diseño y aplicación del Sistema de estímulos, en específico el programa de Bienestar Social conforme a las orientaciones metodológicas del DAFP en la administración central del municipio de La Victoria Valle, precisa de identificar las necesidades de bienestar de los funcionarios municipales, apropiar la normatividad vigente, medir el clima laboral, formular los planes de acción para cada vigencia, ser socializado e integrado a su cultura organizacional.

Con el Programa de Bienestar Social en la administración central del municipio de La Victoria Valle, se pretende incrementar los niveles de satisfacción del servidor público a través del mejoramiento de su entorno laboral, nivel de vida y el de su familia. También promover el desarrollo integral del funcionario en procura de

mantener los niveles de pertenecía y productividad laboral en su máximo posible en la entidad.

❖ **Misión:** mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, integrando a su familia en las actividades que faciliten el pleno desarrollo personal y colectivo en la consecución del buen desempeño y objetivos organizacionales.

❖ **Visión:** en el 2013, los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, serán personas con mayor sentido de pertenencia, estarán más comprometidos y satisfechos gracias a la implementación de un Programa de Bienestar Social acorde a sus necesidades.

❖ **Objetivos:**

❖ Objetivo general: brindar satisfacción y mejorar la calidad de vida de los funcionarios públicos de La administración central del municipio de La Victoria Valle y su familia, generando un clima organizacional favorable para el incremento de los niveles de motivación, sentido de pertenecía y calidez humana en la prestación de servicios en la entidad.

❖ Objetivos específicos:

❖ Identificar la población objeto presente en la entidad.

❖ Diseñar un instrumento que permita identificar las necesidades institucionales de Bienestar Social.

❖ Realizar el diagnostico de necesidades laborales y sociales de los funcionarios públicos en la entidad.

❖ Determinar las necesidades de Bienestar Social de los funcionarios públicos.

❖ Definir las actividades que serán apoyadas en el Plan de Bienestar Social.

❖ Elaborar el Plan de Bienestar Social Municipal.

- ❖ Mejorar las condiciones de trabajo del funcionario público, calidad de vida y el de su familia.
- ❖ Promover actividades artísticas, culturales, recreativas, lúdicas y deportivas, que fomenten la integración grupal y familiar a la vez que coincida con un hábito saludable.
- ❖ Propiciar un ambiente laboral favorable, que permita la convivencia armónica y desempeño integral del funcionario público.
- ❖ Aumentar los niveles de productividad laboral de los funcionarios públicos al interior de la entidad.

8.1.1 Responsabilidades. Se conformara un comité responsable del funcionamiento, operatividad y coordinación del Programa de Bienestar social, el cual estará conformado por:

❖ **Alcalde municipal:** Es el alcalde municipal, el responsable del buen funcionamiento y operatividad del Programa de Bienestar Social, destinando los recursos administrativos y financieros requeridos para tal fin y como tal sus funciones son:

1. Integrar el Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de la Victoria Valle.
2. Designar a los responsables del Programa de Bienestar Social.
3. Proporcionar los medios necesarios para el normal desempeño de las funciones y actividades del Programa de Bienestar Social de la entidad.
4. Adoptar y poner en marcha las medidas determinadas por el Programa de Bienestar Social.
5. Asegurar el cumplimiento de cada una de las actividades, componentes y acciones apoyadas.
6. Verificar la ejecución del Programa de Bienestar Social para la vigencia actual.

❖ **Coordinador del programa de bienestar social:** La coordinación del Programa de Bienestar Social, estará bajo la responsabilidad del técnico de talento humano, o por defecto al funcionario designado por el alcalde. Como tal sus funciones son:

1. Integrar el Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de La Victoria Valle.
2. Colaborar en la elaboración y ejecución del Programa de Bienestar Social de la entidad, en coordinación con su superior inmediato.
3. Apoyar al superior inmediato en la planificación y programación de actividades que integran las áreas de protección y servicios sociales, y la calidad de vida laboral.
4. Coordinar programas, acciones y eventos de Bienestar Social.
5. Coordinar el cumplimiento de las normas que reglamentan el Programa de Bienestar Social.
6. Fomentar las elecciones para elegir los dos (2) representantes de los funcionarios públicos ante la comisión de personal.
7. Coordinar y promover con las E.P.S y A.R.L las conferencias, seminarios, talleres y charlas, que contribuyan al mejoramiento físico y mental de los funcionarios y sus familiares.
8. Coordinar con las E.P.S, A.R.L, fondos de pensiones públicos y privados, las cajas de compensación familiar y demás entidades, los asuntos y actividades que se relacionen con los aportes, novedades, beneficios, prestaciones, desarrollo de planes de salud, medicina laboral y del trabajo, tendientes al mejoramiento físico y mental de los funcionarios y sus familiares.
9. Coordinar y proyectar los actos administrativos que se firmen por el alcalde, o por los funcionarios que integran el Comité de Bienestar Social e incentivos por conducto de esta secretaria en materia de administración del personal.

10. Preparar y presentar los informes sobre las actividades que se desarrollen, con oportunidad y periodicidad requerida.

11. Las demás tareas que en su propósito deriven de los planes, programas y proyectos a cargo de la dependencia del talento humano, además todas aquellas que le sean asignadas por su superior inmediato.

8.1.2 Apropriación de la norma al bienestar social de la administración central del municipio de La Victoria Valle. Se adapta la normatividad vigente a los aspectos internos y externos de la entidad:

Tabla 21. Adaptación de la norma al bienestar social de la administración central del municipio de La Victoria Valle

GRUPO DE INTERÉS	INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES	EFFECTOS SOBRE EL BIENESTAR
<i>Internos de la entidad</i>		
Servidores Públicos	Área de Protección y servicios sociales ❖ Actividades, deportivas, recreativas y vacacionales ❖ Actividades artísticas y culturales ❖ Promoción y prevención de la salud ❖ Capacitación y formación ❖ Promoción programas de vivienda ❖ Educación formal Área Calidad de vida laboral ❖ Medición del clima laboral ❖ Trabajo en equipo ❖ Liderazgo ❖ Motivación ❖ Capital intelectual ❖ Gestión del conocimiento	❖ Crea, mantiene y mejorar las condiciones que favorecen el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia ❖ Aumento de los niveles de satisfacción, efectividad e identificación del servidor público con el servicio de la entidad en que labora ❖ Mayor grado de la motivación y el rendimiento laboral ❖ Mayor nivel educativo y de capacitación ❖ Aumento de la autoestima personal y profesional ❖ Calidad de relaciones laborales ❖ Equilibrio emocional ❖ Conciliación vida familiar y laboral ❖ Posibilidades de acceso a educación superior ❖ Mejor clima laboral, social y económico ❖ Reconocimiento de la cultura organizacional
Administración Municipal	❖ Administración efectiva ❖ Gestión social ❖ Gestión de proyectos ❖ Gestión ambiental	❖ Eficiencia en los procesos ❖ Eficacia de los resultados ❖ Optimización de los recursos ❖ Mejora continua ❖ Mantención y consolidación de usuarios y contribuyentes ❖ Consolidación de proyectos ❖ Responsabilidad social ❖ Desarrollo sostenible y calidad de vida ❖ Prestigio del municipio ❖ Buena calificación frente a los entes reguladores
Sindicato	❖ Colectividad y asociación ❖ Garantía salarial ❖ Complementos personales y de prestaciones ❖ Bienestar del funcionario publico ❖ Jornada laboral y vacaciones ❖ Salud laboral ❖ Clasificación profesional y promoción en el trabajo ❖ Empleo y contratación ❖ Jubilación	❖ Reconocimiento de las relaciones y actividad sindical ❖ Prestaciones extra salariales ❖ Tranquilidad ante riesgos personales y profesionales ❖ Mejor equilibrio entre familia y trabajo ❖ Satisfacción laboral ❖ Mayor grado de conocimientos ❖ Mas independencia laboral
<i>Externos a la entidad</i>		
Contribuyentes, Usuarios y Comunidad en general	❖ Innovación organizacional y tecnológica ❖ Justo a tiempo ❖ Mejoramiento continuo del servicio ❖ Gestión de las relaciones con los contribuyentes ❖ Reingeniería de procesos	❖ Mejor atención al cliente ❖ Satisfacción de las necesidades de consumo individuales ❖ Procesos efectivos

Fuente: Autor

❖ **Metas:**

- ❖ Socializar el programa de bienestar social y dar a conocer la programación de sus actividades en la vigencia 2013.
- ❖ Fomentar a través de las actividades deportivas, recreativas y vacacionales la integración social de los funcionarios y sus familias.
- ❖ Incrementar la calidad de vida de los funcionarios por medio de la promoción y prevención de la salud en la práctica de hábitos de vida saludables.
- ❖ Mejorar las condiciones de vivienda de los funcionarios y su núcleo familiar, gestionando los programas y proyectos correspondientes.
- ❖ Fortalecer el trabajo en equipo a través de la inclusión de los funcionarios en las actividades programadas como parte del programa de bienestar social.
- ❖ Hacer partícipes la totalidad de funcionarios de carrera y de libre nombramiento y remoción, motivando su asistencia a los eventos del programa para la vigencia 2013.

8.1.3 Plan de bienestar social municipal. Luego de efectuar la identificación de necesidades, analizar los resultados obtenidos y apropiar la normatividad vigente en materia de bienestar social, se procede a la formulación de acciones y programas a realizar los cuales formaran parte del Plan de Bienestar Social Municipal, que será socializado a los funcionarios de la entidad para cada vigencia.

8.1.3.1 Acciones y programas a realizar. Con el propósito de satisfacer las necesidades manifestadas por los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, promover una atención integral al empleado a través del programa de bienestar social en su área de protección y servicios sociales, y área de calidad de vida laboral, que tenga como resultado el reflejo en la prestación del servicio a la comunidad gracias a la consolidación de niveles de desempeño laboral óptimos, se plantean a continuación las siguientes acciones y programas a realizar:

- ❖ **Área protección y servicios sociales:** a través de esta área se procura atender efectivamente las necesidades de ocio, aprendizaje, protección, e identidad del empleado, con el objetivo de mejorar en el funcionario público sus niveles de recreación, salud, educación y vivienda, detectados en la identificación de necesidades de bienestar social, dando priorización a los mismos según lo establecido en el Artículo 23 del Decreto 1567 de 1998.

Los programas, acciones y actividades que serán atendidos a través de esta área, son de acuerdo al resultado de la identificación de necesidades:

1. Actividades deportivas, recreativas y vacacionales.
 2. Actividades culturales.
 3. Actividades lúdicas.
 4. Promoción y prevención de la salud.
 5. Promoción de programas de vivienda.
- ❖ **Deportivas:** las actividades deportivas se ejecutaran con la ayuda de la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía Municipal del la Victoria Valle. Se han programado las siguientes actividades, las cuales se llevaran a cabo mensualmente.

Tabla 22. Plan de acción deportes

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS	COSTOS
Deportes	Promover la actividad física de los funcionarios públicos	Natación	❖ Realizar convenios o contratos interinstitucionales, que permitan el libre desarrollo de la actividad deportiva. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad deportiva.	Grupo funcional de talento humano y secretaria de desarrollo social	N° de Funcionarios participantes / Total funcionarios entidad	Participación del 30%	\$ 600.000
		Futbol	❖ Programar fechas, horarios y sitios para los entrenos y encuentros deportivos. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad deportiva.	Grupo funcional de talento humano y secretaria de desarrollo social	N° de funcionarios participantes / Total funcionarios de la entidad	Participación del 20%	\$ 600.000
		Voleibol	❖ Programar fechas, horarios y sitios para los entrenos y encuentros deportivos. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad deportiva.	Grupo funcional de talento humano y secretaria de desarrollo social	N° de funcionarios participantes / Total funcionarios de la entidad	Participación del 20%	\$ 600.000
		Caminatas ecológicas	❖ Programar fechas, horarios y sitios para realizar las caminatas ecológicas. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad deportiva.	Grupo funcional de talento humano y secretaria de desarrollo social	N° de funcionarios participantes / Total funcionarios de la entidad	Participación del 30%	\$ 400.000

Fuente. Autor

- ❖ Recreativas y vacacionales: realizar actividades recreativas y vacacionales para los funcionarios públicos y sus familias, donde la integración y el ambiente de ocio serán los principales objetivos en la satisfacción del personal y su núcleo familiar. También se celebraran fechas importantes que tengan como propósito fortalecer la cultura organizacional de la entidad.

Tabla 23. Plan de acción recreativo y vacacional

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS	COSTOS
Recreativo y Vacacional	Integrar a los funcionarios público y sus familias a través de actividades recreativas y vacacionales	Paseo familiar	❖ Planear anualmente la integración recreativa de los funcionarios y sus familias. ❖ Definir con consentimiento de los funcionarios el lugar, fecha y hora de la actividad. ❖ Establecer con exactitud el número de participantes o beneficiarios del programa. ❖ Gestionar los recursos necesarios para ejecutar la actividad recreativa. ❖ Planear anualmente la actividad recreativa vacacional acorde al calendario estudiantil de los beneficiarios	Grupo funcional de talento humano y secretaria de desarrollo social	N° de funcionarios con su núcleo familiar participantes / total funcionarios de la entidad	Participación del 90%	\$ 6.500.000

Fuente. Autor

Tabla 23. (Continuación)

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS	COSTOS
Recreativo y Vacacional	Integrar a los funcionarios públicos y sus familias a través de actividades recreativas y vacacionales	Vacaciones recreativas hijos	❖ Realizar el convenio o contrato interinstitucional que garantice la ejecución de la actividad vacacional. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad vacacional.	Grupo funcional de talento humano y secretaria de desarrollo social	N° beneficiarios participantes / total beneficiarios posibles	Participación del 80%	\$ 700.000
		Celebración día de la secretaria	❖ Preparar la actividad de celebración anualmente. ❖ Definir la población objetivo de la celebración. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. ❖ Integrar a los funcionarios en la celebración.	Grupo funcional de talento humano	N° de funcionarios participantes / total funcionarios de la entidad	Participación del 90%	\$ 2.000.000
		Integración de fin de año	❖ Organizar la actividad de integración de fin de año. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. ❖ Hacer partícipes a los funcionarios en la celebración.	Grupo funcional de talento humano	N° de funcionarios participantes / total funcionarios de la entidad	Participación del 90%	\$ 7.000.000

Fuente. Autor

- ❖ Cultura: promover eventos culturales que estimulen la difusión y reproducción de actos tradicionales, fortaleciendo la identidad cultural de los funcionarios públicos y sus familias.

Tabla 24. Plan de acción cultura

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS	COSTOS
Cultura	Fortalecer la identidad cultural de los funcionarios y sus familias	Navidad en familia	❖ Planear anualmente la celebración de la novena navideña en familia. ❖ Establecer con exactitud el número de participantes o beneficiarios del programa. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad cultural. ❖ Integrar a los funcionarios y sus familias en la actividad cultural.	Grupo funcional de talento humano y secretaria de desarrollo social	Nº de funcionarios con su núcleo familiar participantes / total funcionarios de la entidad	Participación del 80%	\$ 1000.000
		Carnaval en las fiestas	❖ Planear anualmente la celebración del carnaval en el marco de las fiestas de mi pueblo. ❖ Establecer con exactitud el número de participantes. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.	Grupo funcional de talento humano y secretaria de desarrollo social	Nº de Funcionarios participantes / Total funcionarios entidad	Participación del 80%	\$ 1000.000

Fuente. Autor

- ❖ Lúdica: dos días a la semana de 5 a 6 pm, se destinarán para realizar actividades lúdico-recreativas, también para la premiación del mejor empleado del mes, tratar algún tema de competencia de todos los funcionarios en un ambiente diferente al laboral.

Tabla 25. Plan de acción lúdica

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS	COSTOS
Lúdica	Desarrollar la capacidad de trabajo en equipo de los funcionarios públicos a través del juego didáctico, la diversión y el esparcimiento	Rumbo-terapia	❖ Realizar convenios o contratos interinstitucionales, que permitan el libre desarrollo de la actividad lúdica. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad lúdica.	Grupo funcional de talento humano y secretaria de desarrollo social	N° de Funcionarios participantes / Total funcionarios entidad	Participación del 90%	\$ 500.000

Fuente. Autor

- ❖ Promoción y prevención de la salud: mejorar las condiciones de vida con el fin de propiciar una vida sana, feliz y productiva, es el motivo de implementar programas de promoción y prevención de la salud, que ofrezcan servicios integrales acordes a las necesidades manifestadas por los funcionarios y orientados a mantener los buenos hábitos de salud en la entidad.

Tabla 26. Plan de acción promoción y prevención de la salud

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS	COSTOS
Promoción y prevención de la salud	Fomentar estilos de vida saludables en los funcionarios públicos	Manejo de stress	❖ Coordinar con las EPS y ARL capacitaciones, charlas y jornadas anti-stress. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. ❖ Programar actividades anti-stress.	Grupo funcional de talento humano	N° de funcionarios participantes en jornada manejo de stress / total funcionarios de la entidad	Participación del 60%	\$ 200.000

Tabla 26. (Continuación)

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS	COSTOS
Promoción y prevención de la salud	Fomentar estilos de vida saludables en los funcionarios públicos	Prevención del cáncer	❖ Coordinar con las EPS, capacitaciones y charlas de prevención del cáncer. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. ❖ Programar actividades de prevención del cáncer.	Grupo funcional de talento humano	N° de funcionarios participantes en jornada prevención del cáncer / total funcionarios de la entidad	Participación del 60%	\$ 100.000
		Prevención cardiovascular y sedentarismo	❖ Coordinar con las EPS, capacitaciones y charlas de prevención cardiovascular. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. ❖ Programar actividades de prevención cardiovascular.	Grupo funcional de talento humano	N° de funcionarios participantes en jornada prevención cardiovascular / total funcionarios de la entidad	Participación del 60%	\$ 400.000
		Prevención de lesiones deportivas	❖ Coordinar o con la EPS, capacitaciones y charlas de prevención de lesiones deportivas ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad	Grupo funcional de talento humano	N° de funcionarios participantes en jornada prevención de lesiones deportivas / total funcionarios de la entidad	Participación del 60%	\$ 200.000

Tabla 26. (Continuación)

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS	COSTOS
Promoción y prevención de la salud	Fomentar estilos de vida saludables en los funcionarios públicos		❖ Programar actividades de prevención de lesiones deportivas.				
		Salud visual	❖ Coordinar con las EPS, jornadas de salud visual. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la jornada. ❖ Programar jornadas de salud visual.	Grupo funcional de talento humano	N° de funcionarios participantes en jornada de salud visual / total funcionarios de la entidad	Participación del 60%	\$ 200.000
		Salud mental (programa RIE)	❖ Coordinar con las EPS, capacitaciones, charlas y talleres lúdicos reflexivos sobre salud mental. ❖ Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. ❖ Programar consultas psicológicas dirigidas a los funcionarios y sus familias.	Grupo funcional de talento humano	N° de funcionarios participantes en actividades de salud mental / total funcionarios de la entidad	Participación del 40%	\$ 870.000

Fuente. Autor

- ❖ Promoción de programas de vivienda: efectuar gestiones ante los organismos competentes, que tengan como resultado la posibilidad de mejorar las condiciones de vivienda de los funcionarios públicos de la entidad y su familia es el propósito esencial de este programa en específico.

Tabla 27. Plan de acción promoción de programas de vivienda

PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS	COSTOS
Promoción de programas de vivienda	Colaborar en la gestión de los programas de vivienda para los funcionarios públicos y su núcleo familiar	Gestión de programas de vivienda	❖ Coordinar con las entidades competentes, las acciones necesarias en la gestión del programa. ❖ Colaborar a los funcionarios con la documentación y demás requisitos para acceder al beneficio. ❖ Verificar el avance del programa.	Grupo funcional de talento humano y secretaria de planeación e infraestructura	Avance en el proceso / Total proceso	Avance del 30% en un año	\$ 100.000

Fuente. Autor

- ❖ **Área de calidad de vida laboral:** el DAFP determina en aras de procurar una adecuada calidad de vida laboral, la necesidad de identificar aspectos que deben ser mejorados por la entidad, ejes sobre los cuales el área de talento humano debe trabajar identificando y categorizando cada una de los componentes y variables ambientales, siendo esta la responsabilidad del jefe de talento humano o quienes hagan sus veces.

Cumpliendo con lo establecido en la ley y los lineamientos planteados por el DAFP, se realizara para el presente proyecto en la vigencia 2013, propuestas de intervenciones en cada una de las variables que presentaron mayores diferencias y debilidades como resultado de la medición del clima laboral en la administración central del municipio de la Victoria Valle.

Las estrategias y acciones formuladas, se proponen de acuerdo al análisis de los resultados de la medición del clima laboral y no representan costo alguno para la entidad:

Tabla 28. Plan de mejora clima laboral

FORMULACIÓN PLAN DE MEJORA: CLIMA LABORAL							
PROBLEMA A SOLUCIONAR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLE	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	COSTOS
Poca claridad en las funciones individuales de los funcionarios municipales	Actualizar y Fortalecer los niveles de conocimiento, habilidad e información de los funcionarios municipales para el buen desempeño de sus funciones laborales	Ejecutar el programa de reinducción laboral municipal	Realizar actualización de funciones, responsabilidades y procesos a por lo menos al 90% de los funcionarios municipales	Grupo funcional de talento humano	N° de funcionarios actualizados en sus funciones / Total funcionarios de la entidad	Mejora del 60% en la percepción favorable sobre la claridad de las funciones individuales de los funcionarios municipales.	\$ 0
Percepción desfavorable de los procesos de administración del talento humano	Optimizar los procesos de gestión del talento humano	Actualizar los programas y planes de talento humano en conformidad con la normatividad vigente.	Desarrollar por lo menos el 80% de las actividades y acciones programadas en los planes y programas de talento humano	Grupo funcional de talento humano	N° de programas y planes de talento humano actualizados con base en la normatividad / Total programas y planes de talento humano	Incremento de la percepción favorable de la administración del talento humano al 80%	\$ 0
Informalidad en la comunicación	Promover la utilización de canales de comunicación formales horizontal y verticalmente en la entidad	Utilizar frecuentemente medios y/o herramientas de comunicación formal como: comunicados escritos, circulares y memorandos	Promover el uso de los canales de comunicación formales entre funcionarios y dependencias municipales en un 70%	Grupo funcional de talento humano	% de uso de los canales de comunicación formales en la entidad	Aumento de la percepción favorable de la comunicación formal al 70%	\$ 0

Fuente. Autor

8.1.4 Recursos. El conjunto de recursos que se van a utilizar para el desarrollo del presente Programa de Bienestar Social son los siguientes:

- ❖ **Humanos:** desde el inicio, desarrollo, hasta la ejecución del programa, los funcionarios pertenecientes al grupo funcional de talento humano adscrito a la secretaría financiera y administrativa, el Comité de Bienestar Social e Incentivos y de las demás dependencias relacionadas en las actividades, sumaran esfuerzos, dividirán funciones y trabajaran en equipo para ejecutar cada una de las tareas encomendadas, buscando garantizar el éxito de los eventos institucionales que se desarrollen en beneficio de los funcionarios y su familia.
- ❖ **Materiales:** son los lugares idóneos, instalaciones y herramientas indispensables para el desarrollo de las diferentes actividades apoyadas en el Plan de Bienestar Social Municipal; estos serán gestionados y coordinados por los responsables o equipo de trabajo asignados para cada actividad.
- ❖ **Financieros:** son el cúmulo de activos financieros que tiene grado de liquidez, los cuales están destinados a cubrir monetariamente el Programa de Bienestar, provienen de fondos institucionales previamente definidos para atender estas necesidades y por medio de una disponibilidad presupuestal, certifica su empleo para el gasto y apoyo en la financiación de las actividades propias de bienestar.
- ❖ **Tecnológicos:** son las herramientas técnicas, instrumentos, maquinas, dispositivos y software requeridos para la optimización de los procesos, que tienen lugar en la ejecución del Programa de Bienestar y el trámite de cada una de sus actividades.
- ❖ **Estratégicos:** alianzas, convenios y contratos con entidades públicas y/o privadas, necesarias para llevar a cabo las actividades de bienestar, de las cuales los funcionarios se encuentren afiliados o se convengan sus servicios con el fin de garantizar la calidad del servicio, cobertura y el cumplimiento de los beneficios previamente establecidos.

8.1.5 Cobertura. Los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, partícipes del Programa de Bienestar Social de la entidad, según su clasificación son:

- ❖ Todos los funcionarios públicos de carrera de los niveles jerárquicos directivo, profesional, técnico y asistencial de la entidad.
- ❖ Todos los funcionarios públicos de libre nombramiento y remoción de los niveles jerárquicos directivo, profesional, técnico y asistencial de la entidad.

La familia de los funcionarios públicos de la entidad, también deben integrarse a las diversas actividades del Plan de Bienestar Social Municipal. Estos grupos de interés son:

- ❖ Cónyuges.
- ❖ Hijos menores de 18 años.

8.1.6 Evaluación. La evaluación del Programa de Bienestar social se efectuara por medio de la utilización de los métodos de manejo de la información cuantitativo y cualitativo.

- ❖ **Cuantitativa:** la evaluación cuantitativa del Programa de Bienestar Social, se mide con base al grado de cobertura, la participación de los funcionarios por actividad y el cumplimiento de cada una de las actividades formuladas en el Plan de Bienestar Social.

Para la correcta interpretación de los resultados, estos se deben expresar en porcentajes (%):

Tabla 29. Indicadores evaluación bienestar social

INDICADORES PARA EVALUAR EL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL - ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE		
¿Qué Evaluar?	Formula del Indicador	Evaluación Cuantitativa del Indicador
<i>Cobertura del programa de bienestar social</i>	Número de Funcionarios Participantes / Total Funcionarios de la Entidad	XX/XX*100
<i>Promedio de participación de funcionarios por actividad</i>	Número de Funcionarios Participantes en las Actividades Programadas / Total Actividades Programadas	XX/XX*100
<i>Porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas</i>	Número de Actividades Ejecutadas / Total Actividades Programadas	XX/XX*100

Fuente. Autor

- ❖ **Cualitativa:** por medio de encuestas de satisfacción al funcionario y beneficiario, al culminar cada actividad, se indaga sobre la calidad de los beneficios ofrecidos, puntos positivos, negativos y por mejorar; los cuales se tienen en cuenta para el diseño y ejecución de nuevas actividades en el futuro.

8.2 PROGRAMA DE INCENTIVOS

El diseño y aplicación del Sistema de estímulos, en específico el programa de Incentivos conforme a las orientaciones metodológicas del DAFP en la administración central del municipio de La Victoria Valle, requiere de identificar las necesidades de incentivos de los funcionarios municipales, apropiar la normatividad vigente, actualizar los procedimientos para cada vigencia, ser socializado e integrado a su cultura organizacional.

El Programa de Incentivos de La administración central del municipio de La Victoria Valle, pretende dar cumplimiento a las políticas gubernamentales respecto al talento humano (decreto 1567 de 1998 y Decreto 1227 de 2005), fomentar las condiciones favorables de trabajo y reconocer el excelente desempeño de sus funcionarios, que tendrá como objetivo reforzar comportamientos deseables e incidir positivamente sobre los resultados de la entidad.

Será el grupo funcional de talento humano adscrito a la secretaría financiera y administrativa, quien por medio del resultado y el análisis de la identificación de necesidades de incentivos, desarrollara los Planes de Incentivos Institucionales; Cabe resaltar que la objetividad, imparcialidad, e igualdad complementados con el desempeño propio del servidor serán los garantes del proceso.

La identificación del desempeño en niveles de excelencia, competencias funcionales y comportamentales meritorias, estará a cargo de los jefes de dependencia en coordinación con el grupo funcional de talento humano, quienes verificarán y evaluarán el grado de cumplimiento de las políticas del Programa de Incentivos por parte de los funcionarios a su cargo.

- ❖ **Misión:** ofrecer a los funcionarios públicos de La administración central del municipio de La Victoria Valle, incentivos conformes a sus logros individuales y grupales, exaltando los niveles de excelencia del desempeño, competencias funcionales y comportamentales meritorias, que propician el desarrollo institucional.

❖ **Visión:** en el 2013, los funcionarios públicos de administración central del municipio de La Victoria Valle, estarán satisfechos y más motivados por alcanzar objetivos y metas institucionales, a través de la maximización de su nivel de desempeño laboral, desarrollaran competencias funcionales y comportamentales meritorias que contribuirán al crecimiento personal y colectivo, teniendo como resultado la optimización de los procesos, además del aumento en el compromiso institucional.

❖ **Objetivos:**

❖ Objetivo general: incentivar el desempeño laboral de excelencia de los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, individual y grupalmente, propiciando condiciones de trabajo favorables que contribuyan al desarrollo integral de la entidad.

❖ Objetivos específicos:

❖ Determinar las necesidades y requerimientos que los funcionarios públicos tienen acerca de los incentivos en la entidad.

❖ Identificar el desempeño laboral en niveles de excelencia.

❖ Identificar competencias funcionales y comportamentales meritorias objeto de ser reconocidas.

❖ Identificar resultados y el excelente desempeño del trabajo en equipo.

❖ Incentivar al mejor funcionario de carrera de la entidad, a los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de la entidad.

❖ Hacer reconocimiento público e individual a los mejores funcionarios de la entidad por su labor de excelencia.

❖ Incentivar los mejores equipos de trabajo de la entidad.

❖ Hacer reconocimiento público y grupal a los mejores equipos de trabajo de la entidad por su excelente desempeño resultado del trabajo en equipo.

8.2.1 responsabilidades. Deberá conformarse un Comité de Incentivos responsable del desarrollo de este Programa, el cual estará conformado por:

- ❖ Alcalde municipal.
- ❖ Secretaria financiera y administrativa quien actuara como secretario técnico.
- ❖ Secretario de planeación e infraestructura.
- ❖ Secretario de desarrollo social.
- ❖ Un (1) representante de los funcionarios de Carrera Administrativa.
- ❖ Un (1) representante de los funcionarios de libre nombramiento y remoción.

En caso de impedimento de alguno de los integrantes del Comité de Incentivos, los demás miembros designarán un nuevo funcionario que lo reemplace.

- ❖ **Funciones del comité de incentivos:** son funciones de este comité las siguientes:
 1. Realizar gestiones que conduzcan a la celebración de convenios con las Entidades públicas y privadas para la ejecución de los Planes de Incentivos.
 2. Aprobar los instrumentos de medición, criterios de evaluación y reglamentación propuestos por el consejo de gobierno Municipal.
 3. Invitar a sus sesiones a representantes de organizaciones públicas o privadas, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y consultores independientes, para que presten asesoría o asistencia técnica cuando así se considere necesario.
 4. Requerir en audiencia a los participantes para que sustenten los trabajos, estudios de investigación, proyectos o propuestas de mejoramiento.
 5. Establecer anualmente y con amplia socialización, las condiciones para participar en el Programa, su cronograma y los criterios de evaluación.

6. Definir anualmente las características, tipos y cuantía de los premios a entregar de acuerdo con la reglamentación y los recursos destinados para tal fin, en los presupuestos de la administración central del municipio de la Victoria Valle, incluyendo varias alternativas que cubran las expectativas de todos los niveles jerárquicos.
 7. Seleccionar el *Mejor funcionario de carrera de la entidad, los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de la entidad*, a partir de la evaluación del desempeño y el resultado del procedimiento a seguir en caso de empate, así mismo elegir el grupo de miembros del equipo evaluador de los grupos de trabajo.
 8. Seleccionar el equipo ganador (1), en el caso de los incentivos pecuniarios.
 9. Seleccionar los equipos que se ubiquen en segundo (2) y tercer (3) lugar respectivamente, en el caso de los incentivos no pecuniarios.
 10. Sustentar mediante Acta los aspectos que se consideraron para la asignación de Incentivos de las diferentes categorías y velar porque se cumpla en todos sus términos el presente Programa.
 11. Establecer su reglamento interno.
- ❖ **Funciones del alcalde municipal:** es el alcalde de la entidad, el responsable del buen funcionamiento y operatividad del Programa de Incentivos, destinando los recursos administrativos y financieros requeridos para tal fin y como tal sus funciones son:
1. Integrar el Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de La Victoria Valle.
 2. Designar a los responsables del Programa Incentivos.
 3. Proporcionar los medios necesarios para el normal desempeño de las funciones y actividades del Programa de Incentivos.
 4. Adoptar y poner en marcha las medidas determinadas en el Programa de Incentivos.

5. Asegurar el cumplimiento de cada una de las actividades, procedimientos y acciones apoyadas.
6. Verificar la ejecución del Programa de Incentivos para la vigencia actual.

❖ **Funciones del secretario técnico:** la coordinación del Programa de Incentivos, estará bajo la responsabilidad de la secretaria financiera y administrativa, o por defecto el funcionario designado por el alcalde. Como tal sus funciones son:

1. Integrar el Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de La Victoria Valle.
2. Proponer los instrumentos o criterios de medición y evaluación de las actividades laborales realizadas, Proyectos o propuestas presentadas, de acuerdo con los parámetros y criterios generales, para la asignación de incentivos señalados en el presente Programa.
3. Realizar el estudio, verificación y cumplimiento de los requisitos de los Funcionarios y equipos de trabajo postulados.
4. Presentar el listado final de los aspirantes al *Mejor funcionario de carrera de la entidad, los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de la entidad*; al mejor equipo de trabajo por logro, con su respectivo estudio de investigación ante el Comité de Incentivos.
5. Coordinar y poner en marcha el banco de opciones del programa de incentivos.
6. Responder por el archivo relacionado con todos los asuntos que correspondan al desarrollo y aplicación de éste Programa.
7. Desarrollar las acciones que determine el Comité para garantizar la efectiva aplicación, divulgación, promoción y explicación del Programa a los funcionarios de la Alcaldía Municipal.
8. Levantar las respectivas Actas.

Cualquier empleado de la administración central del municipio de la Victoria Valle podrá presentar al Comité, a través del Secretario Técnico, propuestas sobre estrategias, metodologías, instrumentos o criterios para el Programa de incentivos.

8.2.2 Política de incentivos. Los incentivos a otorgar a los funcionarios y equipos de trabajo, atendiendo los objetivos planteados, serán pecuniarios y/o no pecuniarios, dirigidos a reconocer su desempeño productivo en niveles de excelencia. Estos no tienen por objeto modificar el régimen salarial y prestacional de los empleados (Artículo 38, Decreto 1567 de 1998).

La administración central del municipio de La Victoria Valle, acogiendo a la normatividad vigente en materia de gestión del talento humano (Decreto 1567 de 1998 y Decreto 1227 de 2005), comprendiendo la importancia de los lineamientos de política y orientaciones metodológicas del sistema de estímulos del sector público, más específicamente en su componente de incentivos, procede a constituir Planes de Incentivos de los tipos No Pecuniarios y Pecuniarios con los siguientes planteamientos generales.

- ❖ **Características de los incentivos:** Para que un estímulo se constituya en un incentivo, según el documento Sistema de Estímulos Lineamientos de Política (2007) del DAFP, este debe reunir mínimo, las siguientes características:
 - ❖ Debe ser planeado por la entidad,
 - ❖ Consecuente con un comportamiento determinado y
 - ❖ Satisfactor de una necesidad particular del servidor público.
- ❖ **Tipos de incentivos:** Según el documento Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas (2012) del DAFP, para el sector público se han propuesto ocho tipos de incentivos, que se deben integrar a la cultura organizacional de la entidad, como consecuencia ya sea de la manifestación de comportamientos deseables previamente acordadas, o por el logro de resultados establecidos con anterioridad, con criterios de evaluación objetivos, medibles, y conocidos por todos para ofrecer igualdad de oportunidades.

En consecuencia, los tipos de incentivos que corresponde a las pretensiones del Programa de Incentivos Municipal, son los No Pecuniarios y Pecuniarios; además de proponerse como medida adicional un procedimiento para

determinar merecedores de reconocimientos y recompensas, que será útil en caso de presentarse empate en el Plan de Incentivos No Pecuniarios.

- ❖ Incentivos no pecuniarios: Los incentivos no pecuniarios ofrecidos por la administración central del municipio de La Victoria Valle, dando cumplimiento por lo establecido en el Artículo 77 del Decreto 1227 de 2005 el cual establece, 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, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.

Se tendrá en cuenta el nivel de excelencia de los funcionarios públicos con base a la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral (Artículo 36, Decreto 1567 de 1998 y Artículo 78, Decreto 1227 de 2005), también se creara una lista de opciones en la que los mejores funcionarios públicos con una medición excelente del desempeño de cada nivel jerárquico de carrera; además del mejor servidor público de la entidad de carrera y libre nombramiento y remoción podrán escoger un (1) incentivo de su preferencia.

Según el resultado de la identificación de necesidades en sus variables de incentivos, se enumeran a continuación aquellos incentivos del tipo no pecuniario que fueron votados por los funcionarios como los de su preferencia y que serán parte de las alternativas elegibles en el banco de opciones de la entidad, en caso de obtener una calificación de excelencia en la evaluación del desempeño.

También para aquellos funcionarios que hacen parte de los equipos de trabajo que terminaron en segundo (2) y tercer (3) lugar respectivamente en la calificación del desempeño de trabajo en equipo:

1. Becas para educación formal: Este incentivo aplica a toda modalidad del aprendizaje, en cualquier nivel académico que el funcionario escoja al interior del país, siempre y cuando este corresponda a tipos de formación aprobados por las autoridades competentes en materia educativa.

Los funcionarios públicos seleccionados individualmente como los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y aquellos funcionarios que

hacen parte de los equipos de trabajo, que terminaron en segundo (2) y tercer (3) lugar respectivamente en la calificación del desempeño de trabajo en equipo, si así lo eligen, tendrán derecho a acceder a una *beca para educación formal* equivalente a un (1) Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV).

Para el caso especial del funcionario público seleccionado individualmente como el mejor funcionario de carrera y/o el mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de la entidad, si así lo elige, tendrá derecho a acceder a una *beca para educación formal* equivalente a tres (3) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).

2. Programas de turismo social: Conceder planes turísticos incluyendo pasajes, estadía y gastos de alimentación durante un fin de semana, para el funcionario público y dos (2) acompañantes, en los centros turísticos de la caja de compensación familiar; estos planes están sujetos a los recursos con los cuales disponga la entidad y el tipo de convenio que realice con la caja de compensación.

Los funcionarios públicos seleccionados individualmente como los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y aquellos funcionarios que hacen parte de los equipos de trabajo, que terminaron en segundo (2) y tercer (3) lugar respectivamente en la calificación del desempeño de trabajo en equipo, si así lo eligen, tendrán derecho a acceder a un *bono de turismo nacional* que podrán disfrutar máximo con dos (2) acompañantes, equivalente a un (1) Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV).

Para el caso especial del funcionario público seleccionado individualmente como el mejor funcionario de carrera y/o el mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de la entidad, si así lo elige, tendrá derecho a acceder a un *bono de turismo nacional* que podrá disfrutar con máximo dos (2) acompañantes, equivalente a tres (3) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).

3. Mejoramiento en las dotaciones de oficina: Este incentivo está dirigido a mejorar el recinto de trabajo en el cual desempeña diariamente las labores el funcionario público que elija este incentivo; la entrega de este lo define la entidad según su presupuesto, al igual que la cantidad y características de la dotación asignada.

Los funcionarios públicos seleccionados individualmente como los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y aquellos funcionarios que hacen parte de los equipos de trabajo, que terminaron en segundo (2) y tercer (3) lugar respectivamente en la calificación del desempeño de trabajo en equipo, si así lo eligen, tendrán derecho a acceder a un *mejoramiento en la dotación de su oficina* equivalente a un (1) Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV).

4. Actividades socioculturales y recreativas: Este incentivo tiene como objetivo brindar la posibilidad al funcionario según sus preferencias particulares, acceder a eventos o actividades como obras de teatro, conferencias, conciertos de música, cine, participación de acontecimientos deportivos y visitas a museos o sitios históricos. Las condiciones para otorgar este incentivo, lo define la entidad dependiendo su presupuesto y eventos disponibles.

Los funcionarios públicos seleccionados individualmente como los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y aquellos funcionarios que hacen parte de los equipos de trabajo, que terminaron en segundo (2) y tercer (3) lugar respectivamente en la calificación del desempeño de trabajo en equipo, si así lo eligen, tendrán derecho a acceder a una *actividad sociocultural y/o recreativa* equivalente a un (1) Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV).

Día libre compensatorio: adicionalmente el *Mejor funcionario de carrera de la entidad, los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de la entidad*, con el resultado más alto en la evaluación del desempeño, podrá disfrutar de un (1) día libre remunerado.

- ❖ Reconocimientos: La Alcaldía municipal de La Victoria Valle, dando cumplimiento a lo consignado en el Artículo 36, literal e, Decreto 1567 de 1998; 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.

También exaltando la labor de los funcionarios públicos, producto de una competencia funcional y/o comportamental meritoria desarrollada en su

trabajo diario que tenga efectos en el mejoramiento del servicio ofrecido, se disponen como parte de los incentivos no pecuniarios los siguientes reconocimientos:

- a. *Cuadro de honor*: se concederá reconocimiento al funcionario público a través de su fotografía acompañada de un enunciado, en el cual se resalta el motivo por el cual fue merecedor a dicha distinción.
- b. *Reconocimientos públicos a la labor meritoria*: hace referencia a la publicación en los diferentes medios de comunicación y divulgación externa como la página web, e interna como circulares y carteleras existentes en la administración central del municipio de La Victoria Valle.
- c. *Nota de estímulos*: se concederá al funcionario público que se haya destacado en sus competencias, por medio de resolución en pergamino tipo nota de estilo con copia que se anexará a la hoja de vida.
- ❖ *Recompensas*: Es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, la emisión de algunos comportamientos o el logro de resultados. En el mismo sentido una *recompensa* consiste en premiar una competencia funcional y/o comportamental meritoria, pero de manera tangible.

La entidad según los recursos con los que cuente, definirá las recompensas que serán adjudicadas a los funcionarios como premio a su excelente desempeño laboral y contribución organizacional.

Adicionalmente se elogiará en público y se otorgará el *reconocimiento y/o recompensa*, al *Mejor funcionario de carrera de la entidad, los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y el mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de la entidad*.

- ❖ *Incentivos pecuniarios*: Son reconocimientos económicos que pueden ser hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, esto para el caso de los equipos de trabajo. Estos se planean teniendo en cuenta los recursos disponibles de la entidad y deberán pagarse en su totalidad.

Al equipo ganador (1) que realizó el proyecto, se le entrega una suma de dinero acordada por la entidad que no debe superar los 40 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV). Para el caso especial del Plan de Incentivos Pecuniarios de la Administración central del municipio de La Victoria Valle, se asignara como incentivo al equipo ganador un monto en dinero efectivo de cinco (5) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).

Los equipos que se ubiquen en segundo (2) y tercer (3) lugar respectivamente se les asignaran incentivos no pecuniarios, los cuales podrán ser seleccionados por cada uno de los miembros de los equipos entre las alternativas elegibles en el banco de opciones de la entidad.

8.2.3 Banco de opciones. Posterior al análisis de la identificación de necesidades y sus resultados, se establece la creación del banco de opciones que tiene como propósito ofrecer a las funcionarios públicos una lista de incentivos claramente definidos.

La secretaría financiera y administrativa a través del grupo funcional de talento humano, son los responsables del buen funcionamiento y puesta en marcha del banco de opciones. Las funciones que les corresponden son:

- ❖ Definir con base a la identificación de necesidades y la política de incentivos municipal, la lista de incentivos no pecuniarios y pecuniarios que harán parte del banco de opciones.
- ❖ Apropiar los recursos necesarios para poner en funcionamiento el banco de opciones.
- ❖ Divulgar en público la lista de opciones a todos los funcionarios de la entidad.
- ❖ Colocar a disposición de los merecedores de un incentivo no pecuniario, la lista para su correspondiente elección.
- ❖ Entregar el incentivo no pecuniario seleccionado al funcionario merecedor.
- ❖ Entregar el incentivo pecuniario al equipo de trabajo ganador.

8.2.4 Cobertura. Los funcionarios públicos de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción de los niveles directivo, profesional, técnico y asistencial, que laboren al servicio de la administración municipal, pueden obtener un incentivo del tipo *No Pecuniario y/o Pecuniario*; siempre y cuando NO posean las siguientes situaciones o impedimentos:

- ❖ Estar actualmente sancionado disciplinariamente.
- ❖ Haber estado sancionado disciplinariamente durante el año inmediatamente anterior.
- ❖ Poseer un tiempo de vinculación continua a la entidad inferior a un año.

La administración central del municipio de La Victoria Valle a través del grupo funcional de talento humano adscrito la secretaría financiera y administrativa, afirman que el capital humano es quien realiza la labor más importante en la consecución de los objetivos y metas institucionales, hace efectiva la función pública y con su accionar diario aviva el prestigio de la entidad.

En consecuencia, se da inicio a la implementación del *Programa de Incentivos Municipal*, el cual para su ejecución se llevara a cabo con la siguiente metodología.

1. Conformación del Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de la Victoria Valle, quien hará las veces de ente evaluador.
2. La postulación a los premios al mejor funcionario público de cada nivel jerárquico y mejor servidor público de la entidad, deberá realizarse cumpliendo los siguientes criterios:
 - ❖ Cada dependencia a través del secretario (a) de despacho seleccionara a los funcionarios que más se destaquen en su dependencia, para ser postulados a obtener algún incentivo, este es el caso de los incentivos *no pecuniarios, reconocimientos y/o recompensas* previamente definidos en la política de incentivos municipal.
 - ❖ Tener un nivel excelente en la última evaluación del desempeño.

- ❖ Ser participe o generador de una competencia funcional y/o comportamental meritoria.
 - ❖ La postulación debe enviarse a la secretaría financiera y administrativa, presentando el motivo o concepto por el cual va a ser postulado el funcionario; este debe reflejar competencias que se destaquen en el funcionario y que estas puedan ser medibles u observables a través de la gestión realizada, con ellas debe generar un impacto positivo sobre la gestión de la dependencia; en el caso de la categoría del mejor servidor público de la entidad, el impacto debe estar reflejado en toda la organización.
3. En el caso de los funcionarios de libre nombramiento y remoción que por eventualidad no posean al momento de la selección la calificación de la evaluación del desempeño, pero que si cumplan con los demás requisitos para acceder a un incentivo, en reemplazo de esta les serán tenidos en cuenta los informes de gestión.
 4. Para la categoría de *trabajo en equipo* se premiara a los tres (3) primeros puestos, la participación en esta categoría se efectuara de la siguiente forma:
 - ❖ Inscribir en la secretaría financiera y administrativa hasta el primer día hábil del mes de diciembre de cada vigencia, los proyectos institucionales desarrollados por equipo de trabajo que hayan sido concluidos en la vigencia inmediatamente anterior o que estén con fecha de finalización para antes del cuarto trimestre de la actual vigencia.
 - ❖ En fechas que el Comité de Bienestar Social e Incentivos programe, todos los equipos de trabajo que cumplan los requisitos deberán sustentar en público el proyecto.
 5. Los ganadores en las diferentes categorías, serán postulados a los premios de alta gerencia y mejor servidor público.

8.2.5 Jurado de selección. Es el Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del Municipio de La Victoria Valle, quien analizará los requisitos, formulara criterios y dirimirá los empates de los aspirantes a obtener un incentivo; este comité procederá a seleccionar a los mejores funcionarios públicos

y equipos de trabajo, de conformidad con lo previsto en la política de incentivos municipal.

Solo en casos excepcionales en los que se requiera imparcialidad, conocimientos técnicos específicos, se solicitara la participación de expertos externos que colaboren en la labor de evaluación y calificación de los proyectos realizados por los equipos de trabajo.

8.2.6 Asignación de incentivos. Para la correcta asignación de los incentivos, La administración central del municipio de La Victoria Valle, a través del grupo funcional de talento humano adscrito a la secretaría financiera y administrativa, exigirá como indispensable el cumplimiento de los siguientes términos y requisitos, según las *Consideraciones Generales para la Asignación De Incentivos* establecidas en el Artículo 36, del Decreto 1567 de 1998:

- a. La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio;
- b. En todo caso los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del equipo como medidas objetivas de valoración;
- c. Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los planes de incentivos diseñados por la entidad de la cual labora;
- d. Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia;
- e. Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener conocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.

8.2.7 Plan de incentivos no pecuniarios. Procedimiento para la selección individual: *mejor funcionario de carrera de la entidad, los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de la entidad.*

Se selecciona al mejor funcionario público después de escoger y aplicar el método para identificar el desempeño de excelencia, competencia funcional y/o comportamental meritoria objeto de incentivarse, reconocerse o recompensarse.

Como medidas adicionales se tienen en cuenta lo establecido en el Artículo 80 del Decreto 1227 de 2005. “Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales:

- ❖ Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.
- ❖ No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
- ❖ Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.”

Para efectos del Plan de incentivos No Pecuniarios y como un requisito opcional se tendrá en cuenta:

- ❖ Generar una competencia funcional y/o comportamental digna de ser reconocida.

❖ **Causas y mecanismos de exclusión:**

- ❖ En la eventualidad que un funcionario público seleccionado como mejor funcionario de la entidad, adquiera sanciones disciplinarias en cualquier estado del proceso de la selección, se constituye en causal de exclusión del mismo, en cuyo caso su lugar será ocupado por el servidor público que le siga el puntaje.
- ❖ En el caso que el mejor funcionario público de la entidad se encuentre disfrutando del incentivo, adquiera sanciones disciplinarias, o no haga uso debido de este, perderá automáticamente el derecho a su disfrute.
- ❖ Para aquellos funcionarios que hacen parte del Comité de Bienestar Social e Incentivos, al momento de valorar su desempeño, competencia funcional y/o comportamental específica, estos deberán ser exclusivamente calificados por los otros miembros que conforman el comité; en caso tal

que por ausencia o número insuficiente del quórum no se pueda deliberar, la selección se hará por medio de la integración al comité del suplente en representación de los empleados, tal medida pretende garantizar la mayoría simple en la tomas de decisiones.

❖ **Proceso de selección:** para seleccionar al mejor funcionario de carrera de la entidad, los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y el mejor funcionario de libre nombramiento y remoción de la entidad, se procederá de la siguiente manera:

❖ No pecuniarios:

1. El jefe inmediato aplicara el instrumento para la medición del desempeño.
2. Se entregaran los resultados de la evaluación del desempeño individual, al grupo funcional de talento humano adscrito a la secretaría financiera y administrativa.
3. El grupo funcional de talento humano adscrito a la secretaría financiera y administrativa, analizaran y presentaran al Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de la Victoria Valle, el listado de los funcionarios públicos que hayan cumplido con los requisitos contemplados en esta reglamentación.
4. El comité se reunirá, analizara la información y procederá a seleccionar los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico, que hayan obtenido el más alto puntaje en la evaluación del desempeño.
5. El mejor funcionario público de la entidad de carrera y de libre nombramiento y remoción, se escogerá por el comité, entre los que hayan obtenido el mayor puntaje en la evaluación del desempeño de cada nivel jerárquico.
6. El comité levantara un acta que servirá de sustento, para que mediante un acto administrativo suscrito por el alcalde se formalice la selección.
7. El Alcalde Municipal, en acto público, divulgará los funcionarios públicos seleccionados en base a la evaluación del desempeño, como los mejores

funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y el mejor funcionario de carrera y de libre nombramiento y remoción de la entidad.

8. El comité de acuerdo con la Política de Incentivos Municipal y los recursos con los que cuente la entidad, dispondrá la lista de los incentivos No pecuniarios para su elección por los mejores funcionarios de carrea de cada nivel jerárquico, al igual que el incentivo al mejor funcionario de carrera y de libre nombramiento y remoción de la entidad.
9. El jefe inmediato de los mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico y del mejor funcionario de carrera y de libre nombramiento y remoción de la entidad, efectuará por escrito y anexara a la hoja de vida del funcionario seleccionado con base al desempeño en niveles de excelencia un reconocimiento por su labor.

Figura 46. Proceso para la selección individual de incentivos no pecuniarios

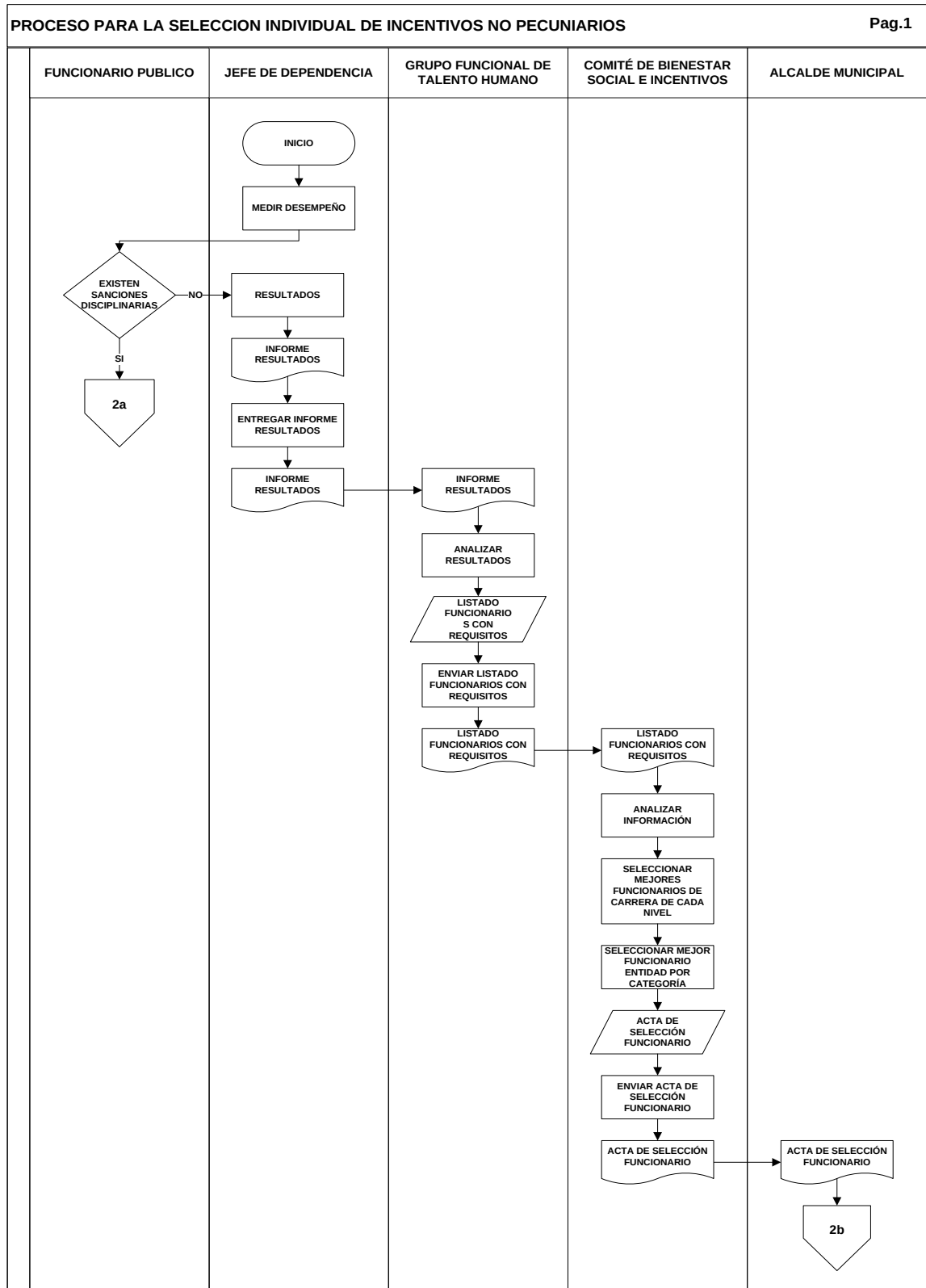
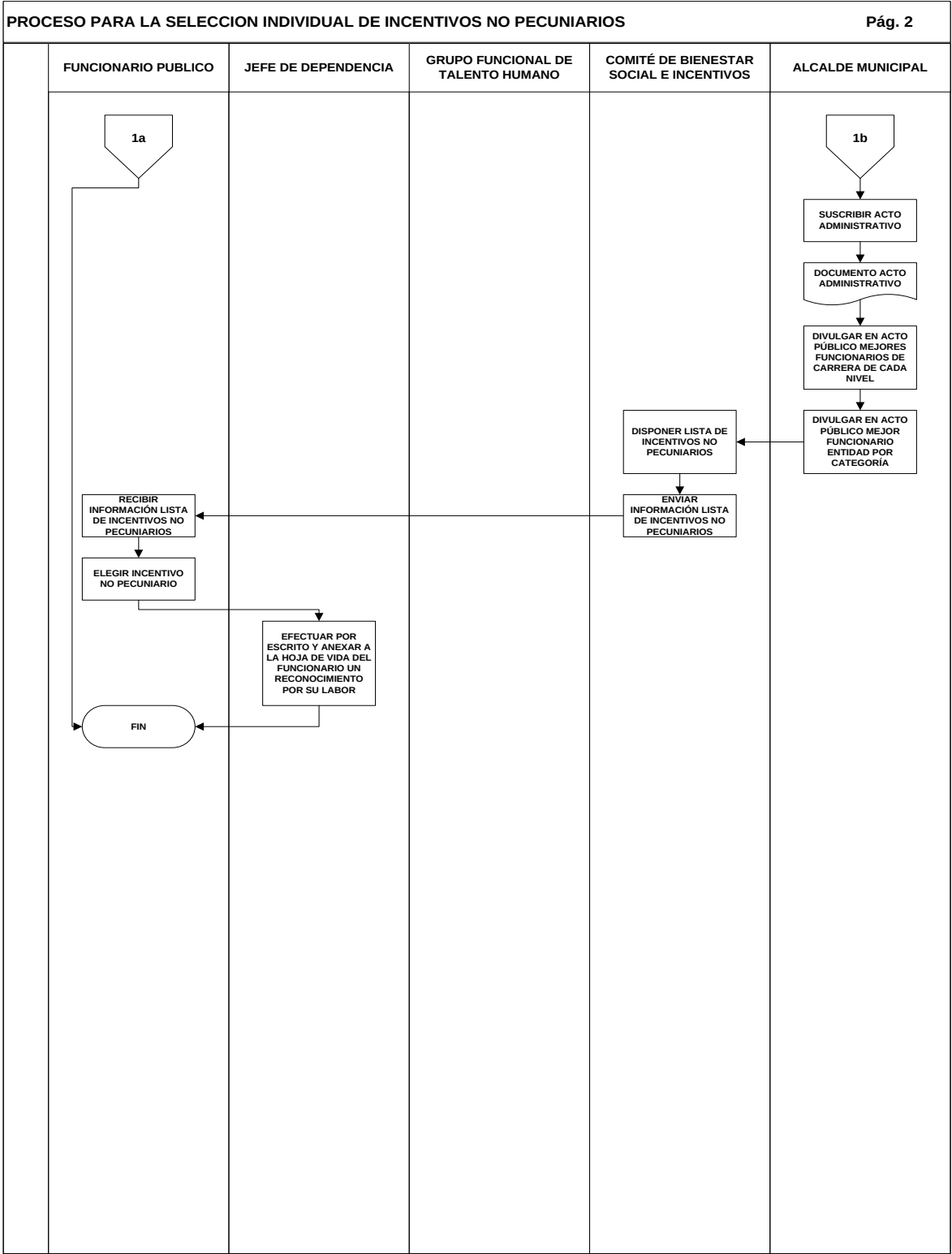


Figura 46. (Continuación)



Fuente. Autor

❖ Reconocimientos y recompensas:

1. El jefe inmediato identificara imparcialmente, una competencia funcional y/o comportamental meritoria demostrable que contribuya al crecimiento y armonía organizacional.
2. Se entregaran las evidencias de competencias funcionales y/o comportamentales generadas, al grupo funcional de talento humano adscrito a la secretaría financiera y administrativa.
3. El grupo funcional de talento humano adscrito a la secretaría financiera y administrativa, analizarán y presentarán al Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de la Victoria Valle, el listado de los funcionarios públicos que hayan cumplido con los requisitos contemplados en esta reglamentación.
4. El Comité se reunirá, analizara las evidencias y seleccionara a los funcionarios generadores de competencias funcionales y/o comportamentales meritorias, si existen en cualquiera de los niveles jerárquicos y categorías.
5. El funcionario público con la mejor competencia funcional y/o comportamental meritoria de la entidad, se seleccionará por el comité, entre los funcionarios que hayan generado competencias dignas de reconocerse en cualquiera de los niveles jerárquicos y categorías.
6. El comité levantará un acta que servirá de sustento, para que mediante un acto administrativo suscrito por el alcalde se formalice la selección.
7. El Alcalde Municipal, en acto público elogiara a los funcionarios públicos seleccionados por sus competencias funcionales y/o comportamentales meritorias, en cualquiera de los niveles jerárquicos y categorías, también elogiara al mejor funcionario de la entidad.
8. El comité de acuerdo con la Política de Incentivos Municipal, otorgará los reconocimientos y/o recompensas a los mejores funcionarios de cada nivel jerárquico y categoría, también lo hará de forma adicional con el mejor funcionario de la entidad. Con dichos reconocimientos y

recompensas se dejara constancia por escrito y podrán anexarse a la hoja de vida de los funcionarios.

Un funcionario público de la entidad podrá incentivarse en base a la evaluación del desempeño, reconocido y/o recompensado a causa de una competencia funcional y/o comportamental meritoria a la vez, en este caso se tendrá en cuenta para el evento de un empate en el puntaje obtenido en la evaluación del desempeño de cada nivel jerárquico, como medida adicional de desempate, se utilizara la competencia funcional y/o comportamental meritoria exhibida.

Figura 47. Proceso para la selección individual de reconocimientos y recompensas

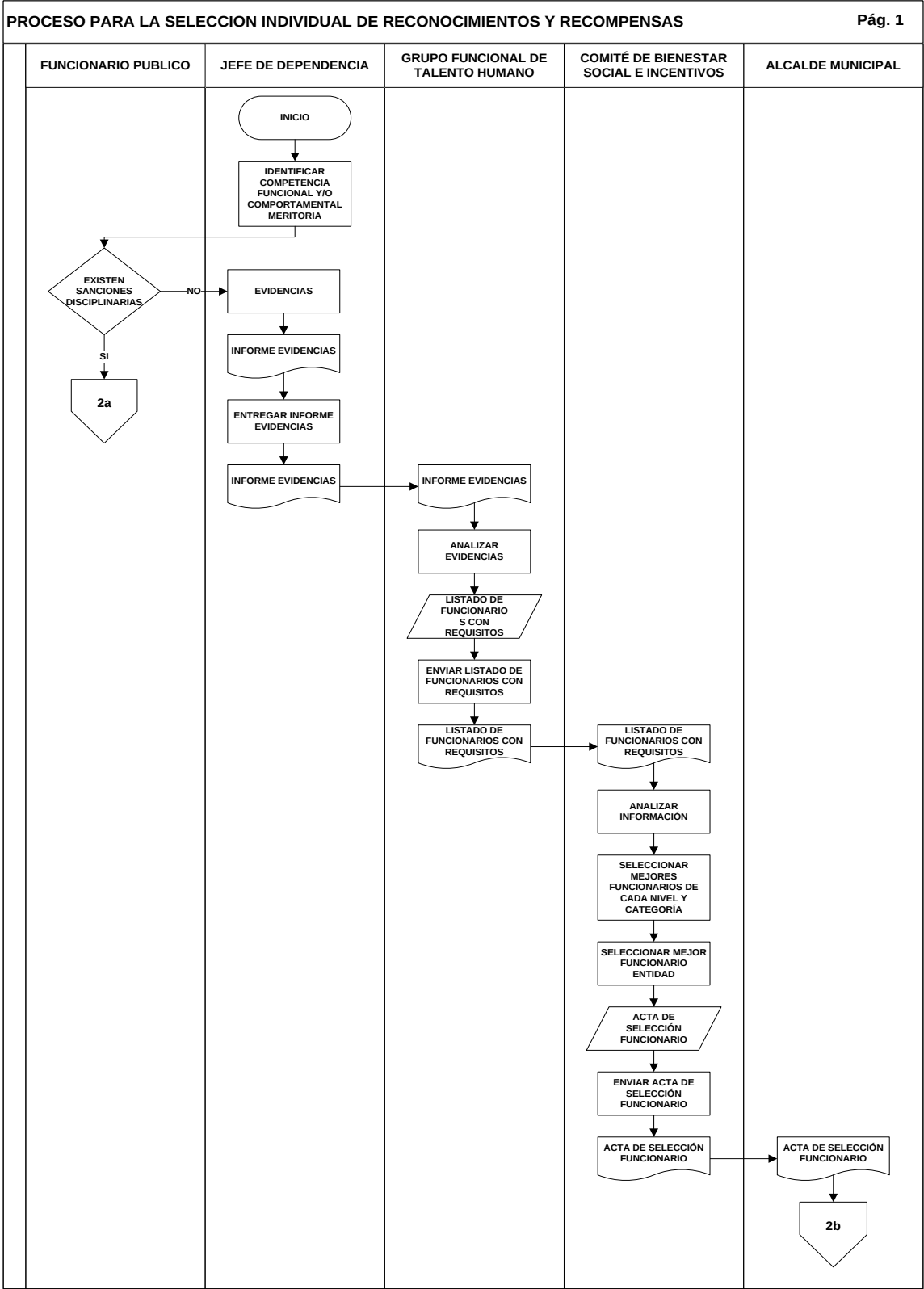
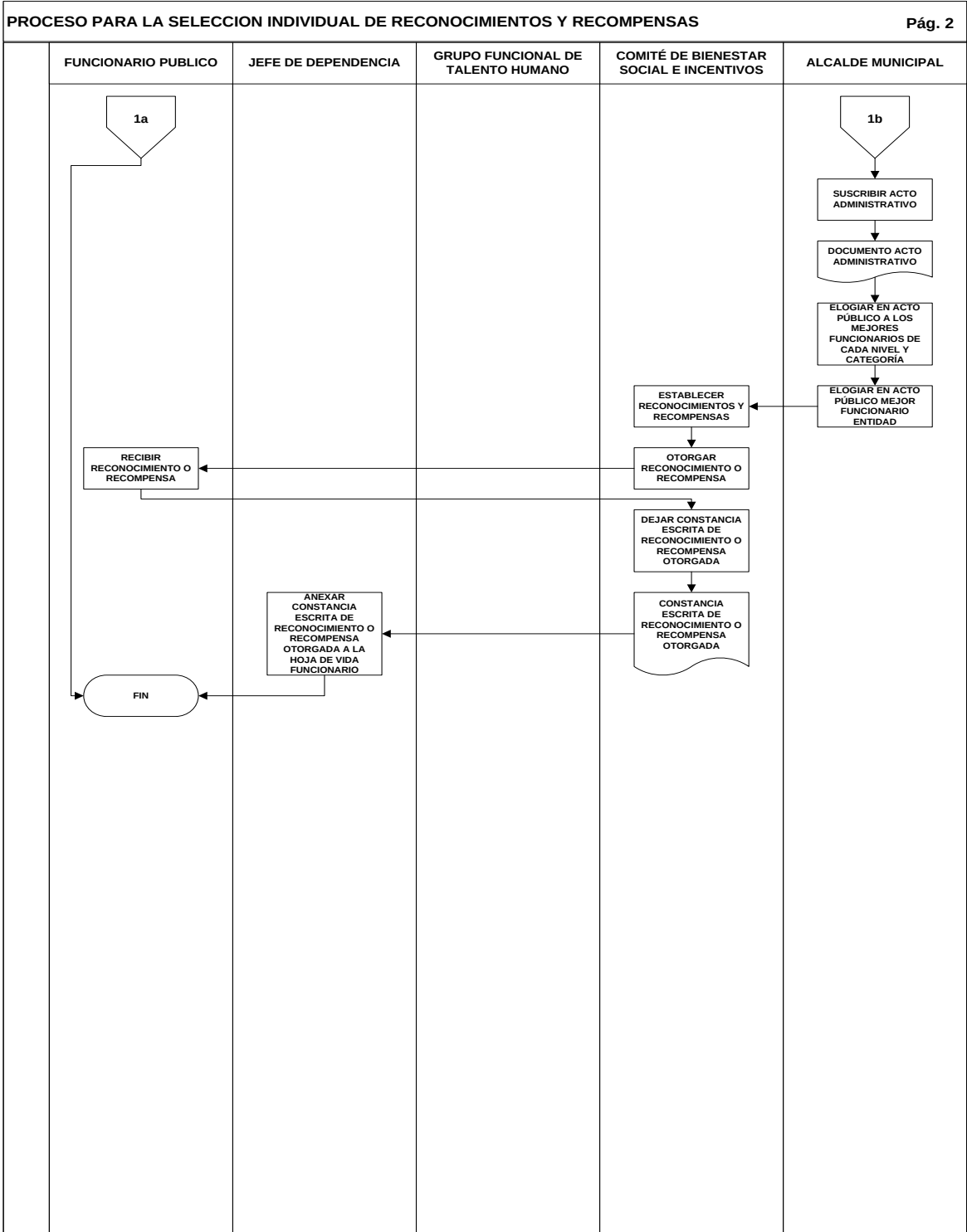


Figura 47. (Continuación)



Fuente. Autor

- ❖ **Procedimiento a seguir en caso de empate:** En caso de presentarse empate en el primer lugar entre dos o más funcionarios, el Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, calificará con base a sus aportes personales extraordinarios; se tendrán en cuenta como medidas adicionales las habilidades o destrezas excepcionales, competencias funcionales y/o comportamentales demostradas en el ejercicio de sus tareas o funciones, que contribuyan a mejorar procesos, logro de metas y resultados institucionales.

La certificación de los anteriores requisitos y logros, se solicitará a los jefes de dependencia de los servidores que resultaron empatados teniendo en cuenta su respectivo nivel jerárquico.

- ❖ **Declaración de la elección y términos de asignación de incentivos individuales:** El Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, en fundamento del acta del comité y mediante acto administrativo, formaliza la selección y asignación de incentivos individuales dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, se proclaman los ganadores y se realiza la divulgación el acto público de los mismos. Los funcionarios seleccionados tendrán a partir de la fecha de proclamación, un plazo máximo de un año para hacer uso y disfrutar del incentivo; en caso opuesto se perderá este derecho.

8.2.8 Plan de incentivos pecuniarios. Procedimiento para la selección grupal: *trabajo en equipo.*

Los equipos estarán conformados por un mínimo de dos (2) y un máximo de cinco (5) funcionarios públicos de carrera y/o de libre nombramiento y remoción, de la misma o diferente dependencia de la entidad, de los niveles directivo, profesional, técnico y asistencial.

Se seleccionan los tres (3) mejores equipos de trabajo entre el total de los inscritos, luego de aplicado el método para identificar el excelente desempeño de trabajo en equipo, se continúa a tener en consideración las siguientes condiciones y requisitos.

Según lo establecido en el Artículo 82 del Decreto 1227 de 2005. “Los trabajos presentados por los equipos de trabajo deberán reunir los siguientes requisitos para competir por los incentivos institucionales:

- ❖ El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.
- ❖ Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.”

Para efectos del Plan de Incentivos Pecuniarios de administración central del municipio de la Victoria Valle, como medida adicional se tienen en cuenta los siguientes requisitos para la selección grupal:

- ❖ Obtener en su orden consecutivo (primero, segundo y tercer puesto), las mejores calificaciones según el instrumento utilizado en la evaluación de trabajo en equipo.
- ❖ Desarrollar competencias comportamentales sinérgicas al interior del equipo de trabajo.
- ❖ Demostrar que el proyecto realizado por el equipo de trabajo optimiza o beneficia, algún proceso o plan institucional en la entidad.
- ❖ No poseer miembros del equipo de trabajo con sanciones disciplinarias u otros impedimentos.

❖ **Causas y mecanismos de exclusión:**

- ❖ En la eventualidad que un equipo de trabajo, posea uno o varios miembros sancionados disciplinariamente en cualquier estado del proceso de la selección, se constituye en causal de exclusión de los mismos, si en este caso se llega a dar que por esta situación de ausencia el equipo solo quedara con uno solo miembro, en cuyo acontecimiento su lugar será ocupado por el equipo de trabajo que le siga en el puntaje.
- ❖ En el caso de aquellos funcionarios que hacen parte del Comité de Bienestar Social e Incentivos, integren simultáneamente algún equipo de trabajo, al momento de valorar el desempeño de su equipo, estos deberán ser exclusivamente calificados por los otros miembros que conforman el comité; en la eventualidad que por ausencia o número insuficiente del quórum no se pueda deliberar, la selección se hará por medio de la

integración al comité del suplente en representación de los empleados, tal medida pretende garantizar la mayoría simple en la tomas de decisiones.

- ❖ **Proceso de selección:** para seleccionar a los tres (3) mejores equipos de trabajo de la entidad, se procederá de la siguiente manera.

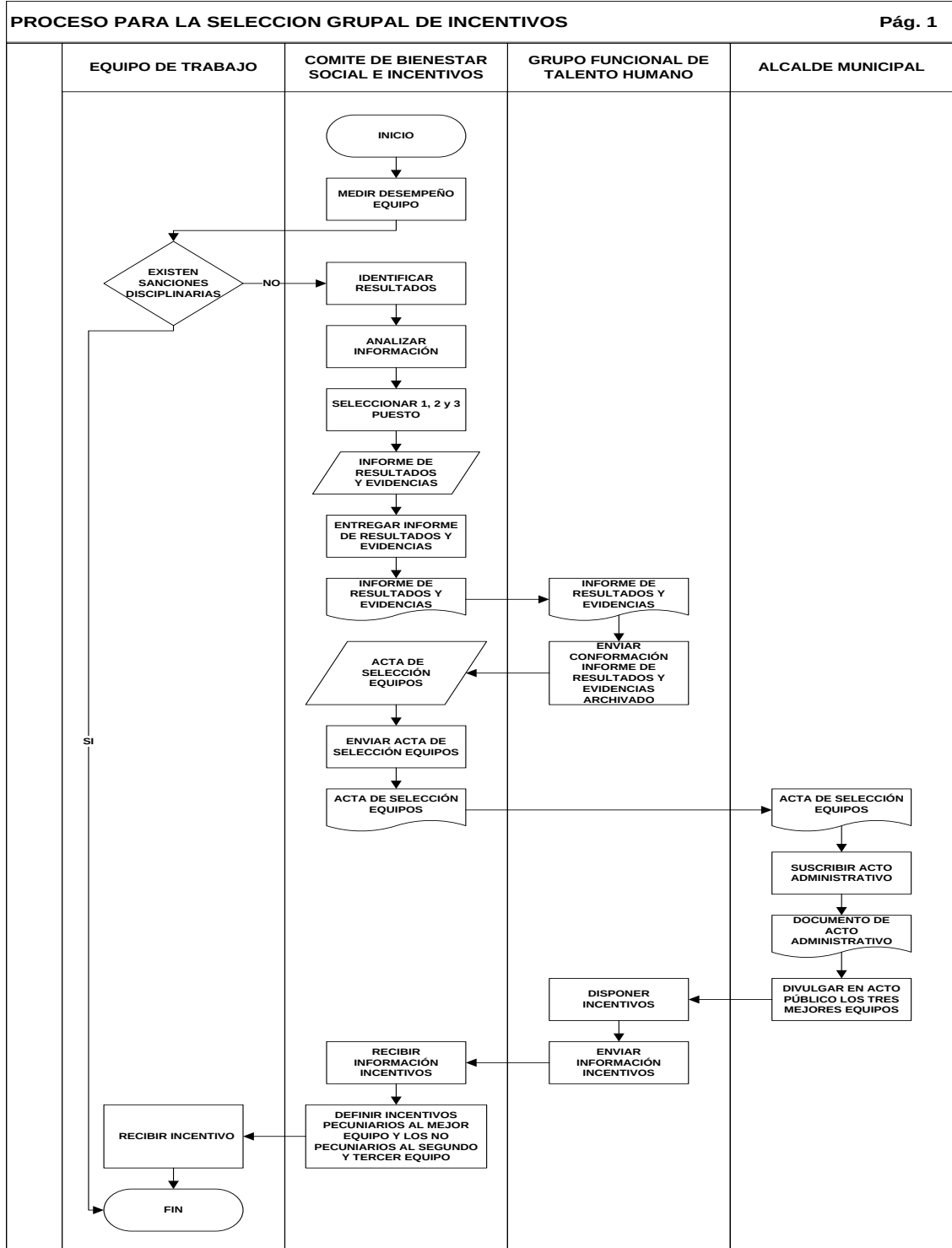
Dando cumplimiento a lo establecido en el Artículo 83 del Decreto 1227 de 2005. “Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:

1. Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.
2. Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.
3. Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.
4. El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.
5. A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que estos hayan escogido según su preferencia.”

Conforme a lo establecido en el Artículo 83 del Decreto 1227 de 2005 y para efectos del Plan de Incentivos Pecuniarios de la administración central del municipio de La Victoria Valle, como medida adicional se describe a continuación en específico el proceso de selección grupal diseñado para la entidad:

1. El Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, aplicará el instrumento para la medición del desempeño de trabajo en equipo.
2. El Comité identificará los resultados producto del trabajo en equipo, que contribuyan a la mejora de los procesos organizacionales, direccionados al cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. El Comité analizará la información y procederá a seleccionar en orden consecutivo el primer (1), segundo (2) y tercer (3) puesto entre los equipos de trabajo inscritos.
4. Se entregan los resultados y evidencias al grupo funcional de talento humano adscrito a la secretaría financiera y administrativa.
5. El Comité levantará un acta que servirá de sustento, para que mediante un acto administrativo suscrito por el Alcalde Municipal se formalice la selección.
6. El Alcalde Municipal, en acto público, divulgará los mejores equipos de trabajo seleccionados con base a la evaluación del desempeño de trabajo en equipo, como los mejores tres (3) equipos de la entidad.
7. El Comité de acuerdo con la política de incentivos municipal y los recursos con los que disponga la entidad, definirá los incentivos Pecuniarios al mejor equipo (1) y los incentivos No Pecuniarios que se asignen a los mejores equipos (2) y (3) de la entidad.

Figura 48. Proceso para la selección grupal de incentivos



Fuente. Autor

- ❖ **Procedimiento a seguir en caso de empate:** En caso de presentarse empate en el primer lugar entre dos o más equipos de trabajo, el Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de La Victoria Valle, analizara y calificara el grado del impacto institucional generado por causa de aportes, mejoras o proyectos desarrollados en función del trabajo en equipo, orientados a la consolidación de logros y metas al interior de la entidad.

Como medida adicional, se tendrán en cuenta aquellas mejoras en procesos u actividades que integren soluciones institucionales más complejas, realizadas por cada uno de los equipos de trabajo.

- ❖ **Declaración de la elección y términos de asignación de incentivos grupales:** El Comité de Bienestar Social e Incentivos de la administración central del Municipio de La Victoria Valle, en fundamento del acta del comité y mediante acto administrativo, formaliza la selección y asignación de los incentivos grupales dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, se proclaman los ganadores y se realiza la divulgación el acto público de los mismos. Los equipos de trabajo seleccionados tendrán a partir de la fecha de proclamación, un plazo máximo de un año para hacer uso y disfrutar del incentivo; en caso opuesto se perderá este derecho.

8.2.9 Recursos. El grupo funcional de talento humano adscrito a la secretaría financiera y administrativa, coordinara los diferentes medios necesarios para el desarrollo del programa de incentivos y el cumplimiento de sus planes. Estos son:

- ❖ **Humanos:**

- ❖ Funcionarios públicos de la entidad.
- ❖ Comité de bienestar Social e Incentivos de la administración central del municipio de la Victoria Valle.

- ❖ **Materiales:**

- ❖ Elementos de oficina.
- ❖ Instrumentos y herramientas físicas.
- ❖ Recinto municipal.

❖ **Financieros:**

- ❖ Disponibilidad presupuestal.

❖ **Tecnológicos:**

- ❖ Herramientas técnicas.
- ❖ Computadores
- ❖ Video beam.
- ❖ Cámara de video.
- ❖ Dispositivos y software.

❖ **Estratégicos:**

- ❖ Alianzas y convenios con entidades públicas y privadas.

8.2.10 Evaluación. La evaluación del Programa de incentivos se realizara por medio de la utilización de los métodos de manejo de la información cuantitativo y cualitativo.

- ❖ **Cuantitativa:** La evaluación cuantitativa del programa de incentivos, se mide con base al grado de cobertura y de cumplimiento en sus planes y actividades.

Para la correcta interpretación de los resultados, estos se deben expresar en porcentajes (%):

Tabla 30. Indicadores evaluación incentivos

INDICADORES PARA EVALUAR EL PROGRAMA DE INCENTIVOS – ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE		
¿Qué Evaluar?	Formula del Indicador	Evaluación Cuantitativa del Indicador
<i>Cobertura del programa de incentivos</i>	Número de Funcionarios Participantes / Total Funcionarios de la Entidad	XX/XX*100
<i>Cobertura de los planes</i>	Número de funcionarios incentivados / Total Funcionarios	XX/XX*100
<i>Porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas</i>	Número de Actividades Ejecutadas / Total Actividades Programadas	XX/XX*100

Fuente. Autor

- ❖ **Cualitativa:** Por medio de encuestas de satisfacción al funcionario, posterior a la entrega de los correspondientes incentivos, se averigua sobre la calidad de los incentivos asignados, aspectos favorables, desfavorables y expectativas para las próximas vigencias; los cuales se tienen en cuenta para el diseño y ejecución de nuevos planes en el futuro.

8.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS

Los siguientes indicadores corresponden a los criterios generales con los cuales se evaluara el Sistema de Estímulos, una vez se ejecute o implemente, para cada vigencia o periodo (1 año).

La exactitud de los resultados depende de su correcta interpretación, la cual se debe expresar en porcentajes (%).

Tabla 31. Indicadores evaluación sistema de estímulos

INDICADORES PARA EVALUAR EL SISTEMA DE ESTÍMULOS – ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE		
¿Qué Evaluar?	Formula del Indicador	Evaluación Cuantitativa del Indicador
BIENESTAR SOCIAL		
<i>Ejecución del Programa de Bienestar Social</i>	Número de Actividades de Bienestar Social Realizadas / Total Actividades de Bienestar Social.	XX/XX*100
INCENTIVOS		
<i>Ejecución del Programa de Incentivos</i>	Planes de Incentivos Desarrollados / Total Planes de Incentivos	XX/XX*100

Fuente. Autor

9. SOCIALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS

Posteriormente a la realización del diagnóstico organizacional en el cual fue analizado de forma general y específica, diversos procesos y variables organizacionales, iniciativas de los funcionarios públicos y percepciones del ambiente laboral hallados en la situación inicial de la entidad, gracias a la utilización de los instrumentos de diagnóstico anteriormente mencionados; la apropiación de la normatividad vigente en materia; la formulación de los planes de acción del programa de bienestar social y los procedimientos del programa de incentivos, se hace imprescindible socializar el Sistema de Estímulos al colectivo organizacional, como parte de la comunicación y reforzamiento práctico y técnico que debe existir en el momento que surgen cambios en los programas, planes y procedimientos que componen el proceso de gestión del talento humano en el ente municipal.

La efectiva socialización del Sistema de Estímulos en la administración central del municipio de la Victoria Valle, exige de la completa comprensión y aceptación del contenido de los programas de bienestar social e incentivos por la alta dirección, los líderes de los diferentes procesos institucionales y los funcionarios públicos municipales, como medio esencial para integrar los mismos a la cultura organizacional de la entidad.

Con la determinación de que el Sistema de Estímulos, sus programas de bienestar social e incentivos y demás antecedentes sean aprobados, entendidos y reconocidos por la totalidad de los integrantes del ente municipal, como método para lograr exitosamente su efectiva socialización, se convocó en primera instancia la reunión del consejo de gobierno municipal, con el objetivo de evaluar los planteamientos consignados inicialmente en el proyecto; seguido de la socialización de los resultados y puntos previamente acordados a los funcionarios públicos municipales. El anterior método desarrollado será descrito a continuación.

9.1 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS ANTE EL CONSEJO DE GOBIERNO MUNICIPAL

Finalizada la etapa de diseño del Sistema de Estímulos, se presenta a la alta dirección y líderes de los diferentes procesos institucionales una propuesta de aplicación, la cual consiste en informar detalladamente el desarrollo del proyecto,

explicando el propósito y alcance de las actividades y acciones consignadas en su contenido, con la finalidad de enfatizar en ellos las responsabilidades que tienen para lograr el éxito de la implementación de los programas y planes de bienestar social e incentivos en la entidad.

La presentación de la propuesta de implementación ante el consejo de gobierno municipal (Ver Anexo D), permite aprobar la destinación de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y estratégicos por al menos una vigencia, lo que se traduce en viabilidad del proyecto, garantizando su socialización a los funcionarios públicos municipales y la incorporación a los programas, planes y procedimientos que conforman el proceso de gestión del talento humano de la administración central del municipio de la Victoria Valle.

9.2 SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS ANTE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Prevía aprobación por parte del consejo de gobierno municipal sobre el contenido del Sistema de Estímulos municipal, compromisos, actividades y acciones apoyadas para la implementación de los programas y planes de bienestar social e incentivos; se da a conocer a los funcionarios públicos municipales los resultados del proyecto, explicando minuciosamente las etapas que dieron su origen, el marco normativo, los lineamientos de política, las orientaciones metodológicas, alcance, presupuesto, conclusiones y recomendaciones, dando lugar a la aclaración y resolución de inquietudes con relación a los temas expuestos.

La socialización del Sistema de Estímulos ante los funcionarios públicos municipales (Ver Anexo E), tiene como objetivo, propiciar la participación del colectivo organizacional en el diseño y aplicación de los programas y planes de bienestar social e incentivos, contribuyendo además a fomentar la calidad del servicio público ofrecido a la comunidad, la construcción de valores institucionales y su integración a la cultura organizacional existente en la entidad.

10. INTEGRACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL MUNICIPAL

Como última etapa del diseño y aplicación del Sistema de Estímulos, la integración de los programas de bienestar social e incentivos a la cultura organizacional de la administración municipal, ocurre cuando las anteriores etapas de diagnóstico organizacional de la situación inicial; apropiación de la normatividad vigente en materia; formulación de los planes de acción del programa de bienestar social y los procedimientos del programa de incentivos, además de su respectiva socialización han sido desarrollados completamente en el contenido del proyecto, resaltando que la integración de los programas y planes anteriormente mencionados a la cultura organizacional municipal, requiere del compromiso, comprensión y aceptación del conjunto institucional.

Lograr la integración de los programas de bienestar social e incentivos a la cultura organizacional municipal, involucra el análisis interno de acuerdo a sus necesidades particulares, por medio de la aplicación de las encuestas de identificación de necesidades de bienestar social e incentivos y la medición del clima laboral, como herramientas necesarias para la formulación de actividades, acciones y planes de mejora acordes al espíritu institucional propio.

La incorporación de los programas de bienestar social e incentivos al proceso de gestión del talento humano de la entidad, por si solo es un gran logro, destacando la participación de la alta dirección, jefes de procesos institucionales y de los funcionarios públicos municipales en la construcción de una cultura organizacional, que acompañado de la efectiva socialización del Sistema de Estímulos al colectivo organizacional, aseguran su integración a la cultura presente en la institución.

A continuación se describen las herramientas y medios que posibilitan la integración de los programas de bienestar social e incentivos a la cultura organizacional de la administración municipal.

10.1 ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS

El diseño y aplicación del Sistema de Estímulos precisa de la acertada identificación de necesidades e iniciativas que los funcionarios públicos

municipales tienen acerca de los programas y planes de bienestar social e incentivos, con la finalidad de mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida laboral, permitiendo elevar los niveles de satisfacción y efectividad, además de conseguir un verdadero compromiso del funcionario con la entidad y los procesos que allí tienen lugar.

La identificación de necesidades de bienestar social e incentivos y su adecuada interpretación (...Véase el numeral 7.3...), permite el moldeamiento positivo de la cultura organizacional, ya que es posible formular actividades, acciones y procedimientos encaminados a solucionar los requerimientos generales de la entidad (...Véase el numeral 8...), sin dejar de lado las iniciativas y aportes específicos de cada uno de los funcionarios municipales.

10.2 ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

La medición del clima laboral pretende generar estrategias desde el punto del mejoramiento de la calidad de vida laboral, con impacto positivo al interior de la entidad, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales; también hace referencia al vínculo de los funcionarios públicos con el ambiente de trabajo y como este predispone su comportamiento al interior de la entidad.

El entendimiento de aquellos comportamientos negativos identificados a través la medición del clima laboral al interior de la organización (...Véase el numeral 7.4...), permite la formulación de estrategias que intervendrán en la modificación de dichos comportamientos y que posteriormente moldearán positivamente la cultura organizacional de la entidad, por medio del análisis detallado y la proposición de acciones de intervención a modo de plan de mejora (...Véase la tabla 28...), en cada una de las variables ambientales estudiadas anteriormente donde se observaron las mayores diferencias y debilidades.

10.3 SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS

La socialización de los programas de bienestar social e incentivos y demás antecedentes al colectivo municipal (...Véase el numeral 9...), requiere de la comprensión y aceptación de las actividades y acciones contenidas como parte del Sistema de Estímulos municipal; argumento por el cual, el entendimiento y reconocimiento de los estímulos institucionales por la totalidad de los integrantes

de la entidad, facilita su exitosa integración a la cultura organizacional de la misma.

A través de la efectiva socialización del Sistema de Estímulos en todos los niveles jerárquicos y categorías presentes en el ente municipal (Ver Anexo D y E), es posible interiorizar las nuevas políticas y cambios producto del diseño y aplicación de los nuevos estímulos institucionales, contribuyendo a la integración definitiva de los programas y planes de bienestar social e incentivos, a la cultura organizacional de la administración central del municipio de la Victoria Valle.

11. PRESUPUESTO

Para llevar a cabo la implementación del Sistema de Estímulos en la administración central del municipio de La Victoria Valle, vigencia 2013, se especifican a continuación los conceptos, descripciones y valores del presupuesto, para su evaluación en detalle y posterior aprobación por parte del consejo de gobierno municipal; teniendo en cuenta variables y condiciones para su ejecución, las cuales son:

- ❖ Los valores relacionados en el presupuesto del Sistema de Estímulos corresponden a los costos de ejecución para una vigencia.
- ❖ Los costos de implementación de la propuesta serán financiados por la administración municipal a través de los recursos económicos del Sistema General de Participaciones asignados al programa de bienestar social laboral; también por medio de la destinación de recursos económicos propios.
- ❖ El cálculo del presupuesto del Sistema de Estímulos corresponde al análisis de cotizaciones e históricos presupuestales.

Tabla 32. Presupuesto sistema de estímulos

PRESUPUESTO SISTEMA DE ESTÍMULOS			
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR	VALOR TOTAL
BIENESTAR SOCIAL	ACTIVIDADES DEPORTIVAS	\$ 2.200.000	\$ 22.970.000
	ACTIVIDADES RECREATIVAS Y VACACIONALES	\$ 16.200.000	
	ACTIVIDADES CULTURALES	\$ 2.000.000	
	ACTIVIDADES LÚDICAS	\$ 500.000	
	ACTIVIDADES PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN DE LA SALUD	\$ 1.970.000	
	ACTIVIDADES PROMOCIÓN DE PROGRAMAS DE VIVIENDA	\$ 100.000	
INCENTIVOS	PLAN DE INCENTIVOS NO PECUNIARIOS	\$ 10.611.000	\$ 13.558.500
	PLAN DE INCENTIVOS PECUNIARIOS	\$ 2.947.500	
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 36.528.500

Fuente. Autor

12. COSTO/BENEFICIO

Se presenta una matriz costo/beneficio con el objetivo de fundamentar de mejor manera la implementación del Sistema de Estímulos en la administración central del municipio de La Victoria Valle, ilustrando las características, el costo, el valor, el valor promedio total y el beneficio respectivo de su ejecución en la entidad; cabe resaltar que esta matriz no representa datos cuantitativos de mejoras, sino datos cualitativos que fueron analizados especialmente para este fin.

- ❖ **Características:** son las descripciones de las actividades necesarias para la implementación del Sistema de Estímulos, formuladas con base en los objetivos del proyecto.
- ❖ **Costo:** a cada característica se le asigna la representación de un costo para su implementación que incluye recursos financieros, humanos y materiales; los cuales se clasifican en un costo alto (A), medio (M) y bajo (B) respectivamente. Un costo alto corresponde al uso del cúmulo de recursos superior a *veinte (20) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV)*, un costo medio al rango entre *diez (10) y veinte (20) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV)*, y un costo bajo al rango entre *uno (1) y nueve (9) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV)*.
- ❖ **Valor:** se asigna una equivalencia por puntos de 1 a 3 a cada una de las clasificaciones de los costos, a efecto de indicar si un costo equivale de un costo alto (calificación A = 1 punto), un costo medio (calificación M = 2 puntos), o un costo bajo (calificación B = 3 puntos).
- ❖ **Beneficio:** es el efecto positivo esperado de su implementación en la entidad.
- ❖ **Valor promedio total:** se suman los valores de cada una de las clasificaciones de los costos y se dividen por su mismo número, para determinar el valor promedio total del desarrollo de la implementación del sistema de estímulos en la entidad. El valor promedio total puede ir de un mínimo de 1 punto a un máximo de 3 puntos, si la calificación es menor o igual a 1.5 puntos, los beneficios serían inferiores o iguales a los sacrificios sin generar ganancia alguna, por tal motivo será indiferente ejecutar o no el proyecto; si la calificación es mayor a 1.5 puntos, los beneficios serían mayores a los

sacrificios generando ganancia, en este caso la ejecución del proyecto denota viabilidad.

Tabla 33. Matriz costo beneficio

MATRIZ COSTO/BENEFICIO			
CARACTERÍSTICAS	COSTO	VALOR	BENEFICIO
Realizar el diagnostico organizacional de la situación inicial en la administración central del municipio de la Victoria Valle	B	3	Detección de fortalezas, debilidades, necesidades institucionales y oportunidades de mejora
Apropiar la normatividad vigente de los programas de bienestar social e incentivos a la entidad	B	3	Cumplimiento de los requerimientos de ley en materia de gestión del talento humano para entidades públicas
Formular los planes de acción del programa de bienestar social y los procedimientos del programa de incentivos para la vigencia 2013	B	3	Optimización del proceso de gestión del talento humano en la administración central municipal
Actualizar los programas de bienestar social e incentivos con base en la normatividad vigente	M	2	Modernización del sistema de estímulos conforme a las orientaciones metodológicas y los lineamientos de política propuestos por el DAFP
Presentar la propuesta de implementación del sistema de estímulos al consejo de gobierno municipal	B	3	Evaluación y aprobación con recursos definidos del sistema de estímulos por la directiva de la entidad
Socializar los programas de bienestar social e incentivos y demás antecedentes a los funcionarios municipales	B	3	Aceptación del sistema de estímulos, sus programas y planes por los funcionarios públicos de la entidad.
Integrar los programas de bienestar social e incentivos a la cultura organizacional de la entidad	M	2	Interiorización y adaptación de los planes de acción, los planes y actividades de mejoramiento y procedimientos del sistema de estímulos
Implementar el sistema de estímulos, sus programas de bienestar social e incentivos, los correspondientes planes de acción, planes y actividades de mejoramiento y procedimientos	A	1	Aumento del sentido de pertenencia, vocación de servicio de los funcionarios públicos de la entidad y satisfacción del usuario al solicitar la prestación de un servicio
Evaluar y controlar del sistema de estímulos de la entidad	B	3	Generación de Mejoras continuas en las actividades que componen los programas de bienestar social e incentivos, también en la funcionalidad general del sistema de estímulos
VALOR PROMEDIO TOTAL		2.56	

Fuente. Autor

Resultado: Se observa que el valor promedio total obtenido es de **2.56**, lo cual indica que este resultado se sitúa por encima de la calificación mínima establecida para obtener alguna ganancia sobre los recursos invertidos; concluyendo que los beneficios de la implementación del Sistema de Estímulos en la administración central del municipio de la Victoria Valle son mayores a los sacrificios de recursos financieros, humanos y materiales.

13. CONCLUSIONES

- ❖ Los programas, planes y procedimientos que hacen parte del área de gestión del talento humano de la administración central del municipio de La Victoria Valle, presentan poca documentación, donde la principal causa es la falta de apropiación normativa al respecto; también pese a que no hay completa claridad en relación al Sistema de Estímulos en la administración municipal, se han venido trabajando institucionalmente los principios y políticas que fundamentan el proceso de gestión del talento humano en las entidades públicas a nivel nacional.
- ❖ Para el desarrollo del Sistema de Estímulos en la administración central del municipio de La Victoria Valle, fueron diseñados programas y planes de bienestar social e incentivos, los cuales se aplicaron formulando sus respectivos planes de acción y procedimientos con base en el diagnóstico organizacional, específicamente la identificación de necesidades de bienestar social e incentivos, la medición del clima laboral y la apropiación de la normatividad vigente en materia.
- ❖ La realización del diagnóstico organizacional se planteó desde lo general a lo específico, es decir analizando generalmente fortalezas y debilidades presentes en el proceso administrativo, la cultura organizacional, la gestión de procesos y funciones de la entidad; hasta llegar a la identificación en detalle de necesidades institucionales y la medición de la percepción de variables ambientales existentes en el entorno laboral.
- ❖ Por medio de la formulación de los planes de acción del programa de bienestar social, los procedimientos del programa de incentivos y la socialización a los funcionarios municipales, se garantiza su integración a la cultura organizacional de la entidad.
- ❖ En la elaboración de los programas de bienestar social e incentivos, para la acertada evaluación de sus correspondientes planes, actividades, y procedimientos, se formularon indicadores cuantitativos y un método cualitativo, que en conjunto permiten conocer con certeza el grado de cobertura y la participación de los funcionarios por actividad; además de indagar sobre la calidad de los beneficios e incentivos ofrecidos, expectativas, aspectos positivos, negativos y por mejorar, los cuales tienen por objeto

mejorar el diseño y aplicación de los programas y planes en las vigencias futuras.

- ❖ Para fundamentar la implementación del Sistema de Estímulos, fue necesario la creación de una matriz costo/beneficio, en la cual se representaron exclusivamente datos cualitativos, ilustrando las características, el costo, el valor, el valor promedio total y el beneficio de su respectiva ejecución en la entidad.
- ❖ El desarrollo del diseño y aplicación del Sistema de Estímulos es una experiencia enriquecedora para la administración central del municipio de la Victoria Valle, ya que posibilita integrar las nuevas tendencias de gestión del talento humano, participar de las nuevas directrices en asunto de política nacional, propiciar condiciones de identidad, creatividad, y efectividad del desempeño laboral; además de generar una verdadera concientización de la alta dirección y los líderes de los diferente procesos institucionales sobre la importancia de la implementación de los estímulos en la entidad.
- ❖ El diseño y aplicación del Sistema de Estímulos influirá significativamente en la optimización de todos los procesos institucionales, ya que permite dar solución a problemas existentes en el personal producto del bajo nivel de motivación, vocación de servicio y satisfacción de sus necesidades; también facilitara solucionar definitivamente los hallazgos y no conformidades encontrados por los entes competentes en el proceso de gestión del talento humano de la entidad.

14. RECOMENDACIONES

- ❖ Es esencial trabajar en la importancia del proceso de gestión del talento humano en toda la entidad, para conseguir de esta forma concientizar a cada funcionario municipal del significado de su rol en la organización, del valor que representa realizar sus labores de la mejor manera, de su repercusión en el desarrollo de los demás procesos institucionales y su efecto en el mejoramiento continuo del servicio prestado al usuario.
- ❖ Para facilitar el proceso de implementación del presente proyecto, se hace necesario la capacitación de los responsables del proceso de gestión del talento humano, acerca de la normatividad vigente en materia, políticas y metodologías propuestas por el DAFP; asimismo Iniciar el procedimiento de sensibilización sobre lo que es el Sistema de Estímulos, exponiendo los beneficios que este acarrea para toda la entidad.
- ❖ Para la correcta implementación del Sistema de Estímulos se debe contar con el compromiso e involucramiento de la alta dirección, jefes de procesos y cada uno de los funcionarios municipales, ya que sin estos, el proceso de gestión del talento humano dejaría de ser un pilar fundamental de la gestión institucional.
- ❖ Designar un funcionario perteneciente al grupo funcional de talento humano, para que de acompañamiento al proceso de implementación del Sistema de Estímulos.
- ❖ La implementación del Sistema de Estímulos obligatoriamente requiere como primera medida, realizar la identificación de necesidades de bienestar social e incentivos cada año y la medición del clima laboral por lo menos cada dos años, ya que estos instrumentos junto con la apropiación de la normatividad vigente serán útiles para la adecuada formulación de los planes de acción del programa de bienestar social y los procedimientos del programa de incentivos, además de posibilitar una efectiva socialización a los funcionarios municipales e integración a la cultura organizacional de la entidad.
- ❖ El programa de bienestar social debe fomentar el desarrollo integral del funcionario público, permitiendo hacer partícipe a su familia de los beneficios del programa, de esta manera se favorece el desarrollo personal, profesional,

familiar, la satisfacción y el mejoramiento del servicio prestado por el funcionario a la entidad.

- ❖ El programa de incentivos debe incluir la inducción referente al contenido de sus planes no pecuniario y pecuniario, como instrumento importante en la eliminación del desconocimiento de sus políticas y procedimientos, que permitan generar en el funcionario municipal motivación, aumento del desempeño laboral y para la entidad se traduzcan en altos niveles de rendimiento y productividad.
- ❖ Socializar los programas y planes que integran el Sistema de Estímulos a los funcionarios municipales para cada vigencia, dando a conocer sus beneficios, deberes y derechos que poseen en el ámbito, pues se determinó que la mayoría de los funcionarios desconocen acerca de estos.
- ❖ Es imprescindible actualizar cada uno de los programas, planes, procedimientos y componentes que hacen parte del Sistema de Estímulos para las nuevas vigencias, siguiendo la normatividad y las propuestas metodológicas realizadas por el gobierno nacional a través del DAFP.
- ❖ Las actividades apoyadas en el programa de bienestar social y los tipos de incentivos ofrecidos como parte del programa de incentivos, deben ser atendidas y entregados en su totalidad, con el fin de garantizar la motivación, el moldeamiento de competencias y comportamientos deseables en el futuro.
- ❖ Se recomienda que para la puesta en marcha e implementación del Sistema de Estímulos, convenir con entidades públicas y/o contratar con empresas privadas, servicios que garanticen la calidad y cantidad de los beneficios e incentivos ofrecidos.
- ❖ La percepción de los funcionarios municipales respecto a la administración del talento humano es altamente desfavorable, lo cual traduce una debilidad interna en la entidad, por lo que se recomienda actualizar constantemente los programas y planes que componen el proceso de gestión del talento humano en conformidad con la normatividad; además dividir funciones y crear el cargo de jefe de talento humano, inexistente hasta el momento en la administración central del municipio de la Victoria Valle.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA. Plan de desarrollo municipal. 2012.

ARAUJO, María Carolina y GUERRA, Martin Leal. Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. 2a ed., vol. 4, 2007.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. 2a ed. Pearson prentice hall. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill Book Company, 2002.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión, 2004.

----- Sistema de
Estímulos, Orientaciones Metodológicas, 2012.

----- Sistema de
Estímulos, Lineamientos de Política, 2007.

GARCÍA, Mónica. MURILLO, Guillermo y GONZALES, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa editorial Universidad del Valle, 2010.

GONZALES, Lázaro. Los estímulos morales y materiales en el desarrollo económico y la formación del hombre nuevo, 2006.

HOSPITAL LA VICTORIA III E.S.E. Plan de bienestar e incentivos, 2007.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Manual plan de incentivos. 2008.

PÉREZ, Martha. Guía práctica de planeación estratégica, Universidad del Valle. 1990.

República de Colombia, Decreto 1227. 2005.

_____, Decreto 4661. 2005.

_____, Decreto 752. 1984.

_____, Decreto Extraordinario 3129. 1968.

_____, Decreto Ley 1567. 1998.

_____, Decreto Ley 3057. 1968.

_____, Ley 443. 1998.

_____, Ley 909. 2004.

YRIGOYEN, chasco y HERNÁNDEZ, Asensio. Medición del bienestar social provincial a través de indicadores objetivos. Instituto L.R. Klein-Dpto. de Economía Aplicada, Universidad Autónoma de Madrid. 2006.

WEBGRAFÍA

http://babel.ls.fi.upm.es/slides/2010/slides-smh-Trabajo_en_Equipo.pdf

<http://definicion.de/diario-de-campo/>

<http://definicion.de/merito/>

<http://es.thefreedictionary.com/objetividad>

<http://www.definicionabc.com/social/igualdad.php>

http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principales

http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/269/contenidos/4851/las_necesidades_y_los_bienes.pdf

http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/grodriguez1_310904.htm

http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/48_trabajo_en_equipo.doc

<http://www.transparenciaparatodos.org.mx/glosario.html>

<http://www.tudecides.com.mx/articulos-y-casos-de-estudio/liderazgo/cinco-estrategias-para-trabajar-en-equipo.html>

<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indm.htm>

<http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow>

ANEXOS

ANEXO A

Formato encuesta "MECI" de necesidades de bienestar social para El Año 2013

ALCALDÍA DE LA VICTORIA																	
"UNIDOS POR LA VICTORIA QUE SOÑAMOS"																	
¡AYÚDENOS A MEJORAR!																	
ENCUESTA DE NECESIDADES DE BIENESTAR SOCIAL PARA EL AÑO 2013																	
1. DATOS GENERALES DEL SERVIDOR PÚBLICO:																	
NOMBRES:		APELLIDOS:		CC.:													
FECHA DE NACIMIENTO: Día ____ Mes ____ Año ____		ESTADO CIVIL: Casado ____ U. Libre ____ Separado ____ Soltero ____ Viudo ____ Otro cuál? ____		TIPO DE SANGRE:													
NIVEL ACADÉMICO: Primaria ____ Bachiller ____ Técnico ____ Tecnólogo ____ Pregrado ____ Postgrado ____ Otro ¿Cuál? ____																	
CARGO QUE OCUPA: Sec. Despacho ____ Subsecretario ____ Prof. Universitario ____ J. Control interno ____ Jefes de Oficina ____ Tec. Administrativo ____ Tec. Operativo Adm ____ Auxiliar Administrativo ____ Aux. Serv. Generales ____ Conductor ____ Inspector de policía 6ª ____ Otro ¿Cuál? ____																	
TIPO DE VINCULACIÓN: L. Nombramiento ____ Carrera Administrativa ____ Provisional ____ C. Prestación de servicios ____ Otro Cual? ____ Tiempo en el cargo ____																	
D. RESIDENCIA:		TEL: ____ CEL: ____		CORREO ELECTRÓNICO: ____													
1. De conformidad a los programas de estímulos enmarcados en el D. 1567 de 1998 y sus reglamentos, que tiene como fin motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los empleados. Marque dentro del recuadro en orden de prioridad que se debe realizar, las actividades demarcadas del literal A-J. Asignándole un número del 1 al 10 a cada actividad según el interés que tenga y en que usted participo. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">A. Deportivas</td> <td style="width: 16.6%;">B. Recreativas y Vacacionales</td> <td style="width: 16.6%;">C. Artísticos y Culturales</td> <td style="width: 16.6%;">D. Promoción, Prevención y Atención a la Salud</td> <td style="width: 16.6%;">E. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades</td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> <tr> <td>F. Promoción de programas de vivienda</td> <td>G. Preparación Pre pensionados</td> <td>H. Incentivos</td> <td>I. Formación Formal e Informal</td> <td>J. Otra ¿Cuál?</td> <td></td> </tr> </table>						A. Deportivas	B. Recreativas y Vacacionales	C. Artísticos y Culturales	D. Promoción, Prevención y Atención a la Salud	E. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades		F. Promoción de programas de vivienda	G. Preparación Pre pensionados	H. Incentivos	I. Formación Formal e Informal	J. Otra ¿Cuál?	
A. Deportivas	B. Recreativas y Vacacionales	C. Artísticos y Culturales	D. Promoción, Prevención y Atención a la Salud	E. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades													
F. Promoción de programas de vivienda	G. Preparación Pre pensionados	H. Incentivos	I. Formación Formal e Informal	J. Otra ¿Cuál?													
2. De las siguientes actividades propuestas marque con una X en el recuadro las de su interés y que desarrollaría:																	
A. Deportivas		B. Recreativas y Vacacionales		C. Artísticos y Culturales													
D. Promoción, Prevención y Atención a la Salud		E. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades															
Futbol	Caminatas ecológicas	Semana Cultural	Salud Oral	Pintura													
Microfútbol	Vac. Recreativas hijos	Cine	Salud Visual	Country													
Baloncesto	Paseos Familiares	Teatro	Salud auditivo	Cocina													
Voleibol	Festival de cometas	Danzas	Prev. cardiovascular	Teatro													
Tejo	Día del Niño	Visita a museos	Prevención Cáncer	Guitarra													
Tenis de mesa	Día de la Secretaria	Conciertos	Prev. Lesiones deportivas	Danza													
Natación	Cabalgatas	Show de talentos	Manejo del stress	Música													
Atletismo	Rana	Cursos artísticos	Tabaquismo	Arreglos florales													
Billar	Actividades extremas. ¿Cuál?	¿Otras actividades artísticas y	Ergonomía	Otro. ¿Cuál?													

			culturales?			
Esc. Deportivas		Otra actividad recreativa. ¿Cuál?			Brigadas de emergencia	
Gimnasio					Esquema de vacunación	
Otro. ¿Cuál?					Otro. ¿Cuál?	
F. Promoción de programas de vivienda			F-1: ¿Usted ha recibido promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondo de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces?			
			SI__ NO__	¿Cuál entidad?:		
Usted cuenta con vivienda:			Si su respuesta es positiva. ¿Se le han facilitado los tramites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda por parte de la entidad?			
Familiar			SI__ NO__	¿Por qué?		
Propia			¿Usted y su núcleo familiar estarían interesados en conocer las promociones de programas de vivienda y hacer parte de uno de estos programas?			
Arrendada			SI__ NO__	¿Por qué?		
G. Preparación Pre-pensionados			¿Qué actividades sugiere			
H. Incentivos			I. Formación Formal e Informal: Si usted es personal de carrera administrativa o de libre nombramiento o remoción, Relacione las capacitaciones que se deben realizar para el logro de sus propósitos laborales.		Evaluación Ejecución Plan Bienestar Social 2011 (si usted laboro durante el año 2011 conteste las siguientes preguntas)	
¿Conoció el plan institucional de incentivos para el año 2011? SI__ NO__ ¿Sabe cuáles son los incentivos no pecuniarios? SI__ NO__ ¿Sabe cuáles son los incentivos pecuniarios? SI__ NO__ En el plan de incentivos de la entidad del año 2011, ¿tuvo algún reconocimiento? SI__ NO__					1. ¿Participo usted en la elaboración del PBS 2011? SI__ NO__ ¿Contribuyo en la preparación de actividades? SI__ NO__ ¿Participo de todas las actividades programadas SI__ NO__ ¿Por qué?	
					1. De las actividades desarrolladas el año anterior indique ¿cuál fue la de mayor agrado?	
					2. ¿Si pudiese incluir una actividad adicional en el Plan de Bienestar, cual sería? 3. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio de Bienestar Social en la entidad?	

Firma _____ Fecha _____

¡CONTINUIDAD IMPLEMENTACIÓN MECI!

LUZ MERY PINILLA AVILA

ANEXO B

Formato encuesta diagnóstico de necesidades de bienestar social e incentivos alcaldía municipal
de La Victoria Valle

SISTEMA DE ESTÍMULOS DEL SECTOR PÚBLICO ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VICTORIA VALLE				
POR FAVOR CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO CON VERACIDAD Y SEGÚN SU CRITERIO.	<i>Fecha de aplicación</i>	<i>Día</i>	<i>Mes</i>	<i>Año</i>
NOMBRE DEL SERVIDOR PÚBLICO: _____ 				
CARGO: _____ 				
DEPENDENCIA: _____ 				
PERMANENCIA EN EL CARGO: Días _____ Meses _____ Años _____				
A continuación marque con una equis "X" en el espacio que corresponda a la opción de respuesta apropiada.				
SEXO:		M	F	
EDAD: _____				
ESTADO CIVIL: _____				
LUGAR DE HABITACIÓN: Propio _____ En arriendo _____ Vive con un familiar(no paga arriendo) _____				
ESTUDIOS REALIZADOS: Título (¿en qué?) _____ Bachiller _____ Técnico _____ Tecnológico _____ Profesional _____ Postgrado _____ Maestría _____ doctorado _____ Otro ¿Cuál? _____ Si tiene títulos de posgrado, maestría o doctorado indíquelos aquí: _____				
ESTADO GENERAL DE SALUD ACTUAL: Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____ Malo _____ Si su respuesta se encuentra entre regular, deficiente y malo, explique brevemente por que _____				
NÚCLEO FAMILIAR: ○ Número de personas que integran su grupo familiar, incluyéndose usted: _____ ○ Número de hijos: _____				

○ Número de hijos menores de edad _____ ○ Número de hijos mayores de edad _____					
A cada una de las preguntas debe responder colocando una "X" en la casilla correspondiente y número que considere más adecuado, teniendo en cuenta que 1 es lo mínimo y 5 lo máximo.					
1. Que tanto conoce el Sistema de Estímulos (Programa de Bienestar y Plan de Incentivos) de su entidad.	1	2	3	4	5
2. En qué medida, las características del entorno laboral en el que me desempeño cumplen con mis expectativas de desarrollo personal.	1	2	3	4	5
3. Qué tanto, los programas de bienestar actuales de mi entidad hace que se incremente mi compromiso institucional.	1	2	3	4	5
4. Qué tanto, los Sistemas de Incentivos y Programas de Bienestar actuales de mi entidad favorecen mi desarrollo personal y profesional.	1	2	3	4	5
5. Qué tanto, los Sistemas de Incentivos y Programas de Bienestar actuales de mi entidad favorecen el desarrollo de mi núcleo familiar.	1	2	3	4	5
6. Que tanto considero que mi trabajo es valorado igual que el de mis compañeros.	1	2	3	4	5
7. Establezco metas alcanzables para cumplir a cabalidad mis responsabilidades.	1	2	3	4	5
8. Me siento a gusto cuando logro cumplir una meta propuesta.	1	2	3	4	5
9. Partiendo del programa de bienestar social de la entidad, que beneficios le gustaría recibir (escoja máximo 3). ○ Actividades deportivas y recreativas ○ Capacitación artística ○ Actividades lúdicas y culturales ○ Integraciones de la entidad (paseos, integración de fin de año) ○ Promoción y prevención de la salud ○ Promoción de programas de vivienda Según los beneficios seleccionados describa específicamente, que tareas le gustaría que se tuvieran en cuenta: _____ _____					
10. En su opinión, en qué manera le gustaría hacer uso de sus beneficios. (escoja máximo 2) ○ Individualmente ○ Con sus compañeros de trabajo ○ Con su familia ○ Con sus compañeros de trabajo y familia ○ Otro cual: _____					
11. Que tanto influye mi salario para motivarme.	1	2	3	4	5
12. Considero que los incentivos y estímulos actuales me motivan haciéndome más eficiente y productivo en mis labores.	1	2	3	4	5
13. Qué tanto, considera que en la entidad al realizar diferentes actividades busca la satisfacción personal de las necesidades de sus servidores.	1	2	3	4	5

14. Cuáles de los siguientes factores cree usted que podrían llegar a generar un aumento en los niveles de motivación del funcionario público (Seleccione 2). ☐ Logro por el desempeño laboral ☐ El reconocimiento ☐ El trabajo en sí mismo ☐ La responsabilidad ☐ El crecimiento personal tras la labor desarrollada										
15. Que medio le agradaría más como instrumento para obtener un incentivo (Seleccione máximo 2). ☐ Propuestas de mejoramiento de algún proceso en la entidad ☐ Integrar comités institucionales en la creación de proyectos ☐ Trabajar en un tema de interés donde pueda desarrollar libremente mis capacidades y competencias ☐ Trabajar en equipo ☐ Otro cual: _____										
16. Que tan de acuerdo estoy con los estímulos e incentivos que otorga la entidad a la que pertenezco.						1	2	3	4	5
17. Teniendo en cuenta la respuesta anterior como le gustaría obtener sus incentivos (Señale máximo 2). 5. Entrega inmediata una vez finalizado el proyecto 6. Puntos acumulables y posteriormente redimibles 7. Banco de opciones según presupuesto de la Entidad 8. Otro cual: _____										
18. Partiendo del Sistema de Estímulos de su entidad a nivel no pecuniario, que incentivos le gustaría recibir (Escoja máximo 4). ☐ Publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional que bien pueden ser de carácter institucional o de interés personal ☐ Programas de turismo social (planes turísticos, pasajes, estadía y gastos de alimentación) ☐ Actividades socioculturales y recreativas ☐ Mejoramiento en las dotaciones de la oficina (silla, computador, literatura) ☐ Aumento de los días de vacaciones ☐ Cena para dos en un restaurante reconocido ☐ Capacitaciones y diplomados ☐ Financiación de Investigaciones o de Estudios en el Exterior ☐ Otro cual: _____										
19. En su opinión que factores organizacionales cree que generan que un servidor este más motivado que otro: ☐ Diferencia salarial ☐ Relaciones interpersonales ☐ Entorno Laboral ☐ Realización de labores con las que me siento a gusto ☐ Material de oficina pertinente para desarrollar mi trabajo ☐ Otro cual: _____										

ANEXO C

Formato encuesta medición del clima laboral administración central del municipio de La Victoria Valle

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL

OBJETIVO: Identificar en detalle el conjunto de conocimientos, consideraciones y condiciones que los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle desarrollan y viven en relación a las diversas características del clima laboral de su entidad.

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis “X” la opción que considere más adecuada según su percepción.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA: Totalmente de Acuerdo

A: De Acuerdo

D: En Desacuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

IMPORTANTE:

- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

ÍTEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.				
2. Los objetivos de mi entidad son claros.				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con				

mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los cargos a las personas que los merecen.				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.				
33. Los objetivos de los equipos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los equipos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi equipo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los equipos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el				

bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. Mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

ANEXO D

Acta de reunión y socialización de la propuesta de implementación del sistema de estímulos ante el consejo de gobierno municipal

	ALCALDIA MUNICIPAL LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA Nit: 800.100.524-9	VERSIÓN 02	Página 1 de 1
		07-07-2010	Código: DR- MAP2-P2-05
	ACTAS PLAN DE BIENESTAR SOCIAL -	340.2	

ACTA (Agosto 07 de 2013)

Siendo las 9:30 A.M del día siete (07) de agosto de 2013, se reunieron en el despacho de la alcaldía del municipio de La Victoria los secretarios de despacho Elkin Mauricio Cano Cardona – Secretario Planeación e Infraestructura, Elvia Patricia Rodríguez Naranjo – Secretaria financiera y Administrativa, Blanca Doris Giraldo Villa – Secretaria de Gobierno, Marco de Jesús Villa Posso – Secretario de Desarrollo Social y Jair Monroy Rojas Alcalde Municipal , para recibir socialización del PLAN DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS, PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN por parte del señor DAVID FERNANDO REBELLON DOMINGUEZ Aprendiz de la Universidad del Valle, según contrato No. 114, que tiene como objeto brindarle formación profesional integral al APRENDIZ en la especialidad de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, la cual se impartirá en su etapa electiva en la Universidad del Valle y su etapa practica se desarrolla en el Municipio .

1. Saludo.
2. Organizar estrategias para motivar el personal que tiene a cargo y lograr que se comprometan con la entidad y despertar en ellos el sentido de pertenencia por la institución.
3. Acordar la fecha para socializar los Plan De Bienestar Social E Incentivos, Plan Institucional De Capacitación con todo el personal de la Alcaldía Municipal.
4. Conclusiones.

DESARROLLO

1. El señor David Fernando Rebellón Domínguez coordinador del PLAN DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS, PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN ofreció un cordial saludo a los asistentes.
2. El señor David Fernando Rebellón Domínguez coordinador dio a conocer el contenido del Plan De Bienestar Social E Incentivos, Plan Institucional de Capacitación, los enfatizo en las responsabilidades que ellos tienen para lograr el éxito de la implementación de los planes y explico que se a socializar el tema con todos los funcionarios.
3. La Socialización de PLAN DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS, PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN con los funcionarios de la Administración Municipal quedó programada para el día dieciséis (16) de agosto de 2013 a partir de las 7:30 AM.

La reunión se dio por terminada a las 2.45 PM, y firman los asistentes.


JAIR MONROY ROJAS
Alcalde Municipal

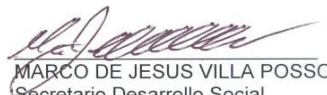

ELVIA PATRICIA RODRIGUEZ N.
Secretaria Fciera y Adtiva

"UNIDOS POR LA VICTORIA QUE SOÑAMOS"
Carrera 7 No. 8-45. Parque Principal, Teléfonos: 2202103-2202165- Fax: 2202459 Email
financiera@lavictoria-valle.gov.co

	ALCALDIA MUNICIPAL LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA Nit: 800.100.524-9		VERSIÓN 02	Página 1 de 1
	ACTAS PLAN DE BIENESTAR SOCIAL -		07-07-2010	Código: DR- MAP2-P2-05
			340.2	


BLANCA DORIS GIRALDO V.
 Secretaria de Gobierno


ELKIN MAURICIO CANO CARDONA
 Secretario Planeación e Infraestructura


MARCO DE JESUS VILLA POSSO
 Secretario Desarrollo Social


DAVID FERNANDO REBELLON D.
 Aprendiz - Universidad del Valle.

ANEXO E

Acta de socialización del sistema de estímulos ante los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle

	ALCALDIA MUNICIPAL LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA Nit: 800.100.524-9	VERSIÓN 02	Página 1 de 1
		07-07-2010	Código: DR- MAP2-P2-05
	ACTAS PLAN DE BIENESTAR SOCIAL -	340.2	

ACTA
(Agosto 16 de 2013)

Siendo las 8:00 A.M del día dieciséis (16) de agosto de 2013, se reunieron en el salón de la antigua biblioteca de la alcaldía del municipio de La Victoria los secretarios de despacho, Elvia Patricia Rodríguez Naranjo – Secretaria financiera y Administrativa, Blanca Doris Giraldo Villa – Secretaria de Gobierno, Marco de Jesús Villa Posso – Secretario de Desarrollo Social, Carlos Mauricio Llanos Reyes - Jefe de Control Interno y funcionarios de la Administración Municipal (se anexa listado de asistencia), para recibir socialización del PLAN DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS, PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN por parte del señor DAVID FERNANDO REBELLON DOMINGUEZ Aprendiz de la Universidad del Valle, según contrato No. 114, que tiene como objeto brindarle formación profesional integral al APRENDIZ en la especialidad de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, la cual se impartirá en su etapa electiva en la Universidad del Valle y su etapa practica se desarrolla en el Municipio .

1. Saludo.
2. El objetivo del Programa de Bienestar Social e Incentivos de la Administración es propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como, la eficacia, la eficiencia, la efectividad en su desempeño; y además fomentar actitudes favorables frente al servicio público, desarrollar valores organizacionales y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y su grupo familiar,
3. Conclusiones.

DESARROLLO

- El señor David Fernando Rebellón Domínguez coordinador del PLAN DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS, PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN ofreció un cordial saludo a los asistentes,
- El señor David Fernando Rebellón Domínguez coordinador, inicia su charla con un video cuyo tema fue "LA ACTITUD de los trabajadores lo cual dejo como enseñanza que debemos:
 - a) Responsabilizarse de su propia actitud,
 - b) Poner en claro los valores,
 - c) Manejar las situaciones que pueden causar tensión,
 - d) Tener buen comportamiento en su trabajo,
 - e) Reconocer las causas ocultas (problemas familiares).
- El joven David Fernando Rebellón Domínguez aprendiz de la Universidad del Valle, hace introducción de lo que son el PLAN DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS, PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN – PIC - ; El objetivo del Programa de Bienestar Social e Incentivos de la Administración es propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como, la eficacia, la eficiencia, la efectividad en su desempeño; y además fomentar actitudes favorables frente al servicio público, desarrollar valores organizacionales y

"UNIDOS POR LA VICTORIA QUE SOÑAMOS"

Carrera 7 No. 8-45. Parque Principal, código postal 762510, Teléfonos: 2202103-2202165- Fax: 2202459 Email financiera@lavictoria-valle.gov.co

	ALCALDIA MUNICIPAL LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA Nit: 800.100.524-9	VERSIÓN 02	Página 1 de 1
		07-07-2010	Código: DR- MAP2-P2-05
	ACTAS PLAN DE BIENESTAR SOCIAL -	340.2	

contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y su grupo familiar, motivar al personal lograr que se comprometan con la entidad y despertar en ellos el sentido de pertenencia por la institución.

- Marco Legal El decreto 1225 de 2005, reglamenta parcialmente la ley 909 del 2004 y el decreto ley 1567 de 1998, los planes de Incentivos Pecuniarios y No Pecuniarios. La ley 909 del año 2004, La Ley 100 de 1993, que trata el tema de Seguridad Social Integral sirve de marco legal a la que hace alusión el decreto 1567 de 1998, trata el área de Protección y Servicios Sociales.
- El aprendiz de la Universidad del Valle da a conocer el contenido del Plan De Bienestar Social E Incentivos, Plan Institucional de Capacitación – PIC – a los funcionarios de la Administración Municipal, en el cual varios funcionarios intervienen en los temas, las inquietudes fueron aclaradas y despejadas por el aprendiz David Fernando Rebellón Domínguez y por la doctora Elvia Patricia Rodríguez Naranjo Secretaria Financiera y Administrativa,
- Se enfatizó en los programas de incentivos tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo el cual deberá estar orientado a la excelencia, a la calidad y productividad:
 - 1) Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo, para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.
 - 2) Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

Incentivo No Pecuniario de Reconocimiento por Excelente Labor: Cada dos Años realizará una actividad general convocando a todos los trabajadores que se ofrecerán al mejor empleado de carrera administrativa y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad.
- La Secretaria Financiera y Administrativa explica a los funcionarios que los planes de Incentivos y PIC, se empezarán a implementar a partir de la vigencia 2014, ya que el presupuesto de esta vigencia no quedo ajustado suficientemente; en esta vigencia el plan de Bienestar Social se ha ido ejecutando con diferentes actividades, los servicios que se ofrecen para el bienestar social están dirigidos a promover la salud, prevenir enfermedades, adicciones y accidentes y elevar el nivel y calidad de vida, se otorgan mediante cursos, talleres, campañas y acciones de extensión, en el marco de las estrategias de promoción de la salud, mejoramiento de la economía individual y familiar, y educación para una vida mejor.

La socialización del Plan De Bienestar Social E Incentivos, Plan Institucional de Capacitación – PIC – se dio por terminada a las 11: 30 AM, y se anexa listado de firmas los asistentes.


JAIR MONROY ROJAS
Alcalde Municipal


ELVIA PATRICIA RODRIGUEZ NARANJO
Secretaria Financiera y Administrativa

"UNIDOS POR LA VICTORIA QUE SOÑAMOS"

Carrera 7 No. 8-45. Parque Principal, código postal 762510, Teléfonos: 2202103-2202165- Fax: 2202459 Email financiera@lavictoria-valle.gov.co

	ALCALDIA MUNICIPAL LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA Nit: 800.100.524-9		VERSIÓN 02	Página 1 de 1
			07-07-2010	Código: DR- MAP2-P2-05
	ACTAS PLAN DE BIENESTAR SOCIAL -		340.2	


ELKIN MAURICIO CANO CARDONA
 Secretario Planeación e Infraestructura


BLANCA DORIS GIRÁLDO VILLA
 Secretaria de Gobierno


CARLOS MAURICIO LLANOS REYES
 Profesional Universitario - Control Interno

ANEXO F

Acto administrativo del sistema de estímulos de la administración central del municipio de La Victoria Valle

	ALCALDIA MUNICIPAL LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA Nit: 800.100.524-9		VERSIÓN 02	
			07-07-2010	Código:FO-MAP5-P1-06
	SISTEMA DE ESTÍMULOS		340 - 62.3	

27 MAR 2013

RESOLUCION No. 0094

"POR MEDIO DE LA CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE ESTIMULOS E INCENTIVOS VIGENCIA 2013 PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL DE LA VICTORIA VALLE"

EL ALCALDE MUNICIPAL DE LA VICTORIA, VALLE DEL CAUCA, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales acorde con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1567 de 1998 y,

CONSIDERANDO:

Que mediante el Decreto Nacional N° 1567 del año 1998, se estableció el sistema de estímulos, el cual está conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Que en igual sentido el sistema, se expresará en programas de bienestar social e incentivos, los cuales serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales, acordes con las políticas de administración pública, desarrollo de talento humano y de bienestar social que formule el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Que los planes de incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la Entidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como el de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

Que acorde con lo establecido en el artículo 30 del Decreto Nacional 1567 de 1998, para reconocerse el desempeño a niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios y tendrán derecho todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción de los niveles: profesional, técnico, administrativo y asistencial.

Que el parágrafo 3 del artículo 33 del Decreto en cita, consagra que los incentivos no pecuniarios y que no estén regulados por disposiciones especiales, deberán ser concedidos, diseñados y organizados por cada entidad de acuerdo con sus recursos y mediante convenios que realicen con entidades públicas y privadas, en el marco de la Ley y de sus competencias

"UNIDOS POR LA VICTORIA QUE SOÑAMOS"

Carrera 7 No. 8-45. Parque Principal, Teléfonos: 2202103-2202165- Fax: 2202459
www.lavictoria-valle.gov.co
Email: alcaldia@lavictoria-valle.gov.co

Página 3

	ALCALDIA MUNICIPAL LA VICTORIA VALLE DEL CAUCA Nit: 800.100.524-9	VERSIÓN 02	
		07-07-2010	Código:FO-MAP5-P1-06
	SISTEMA DE ESTÍMULOS C 9 4	340 - 62.3	

convenios que realicen con entidades públicas y privadas, en el marco de la Ley y de sus competencias.

En mérito de lo anterior,

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO: Adoptar el Plan Institucional de Estímulos e Incentivos para los empleados de la Administración Municipal de La Victoria, para la vigencia 2013, el cual hace parte integral de la presente Resolución.

ARTICULO SEGUNDO: VIGENCIA. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

Dada en la Alcaldía Municipal de La Victoria Valle, 27 MAR 2013


JAIR MONROY ROJAS
Alcalde Municipal

ANEXO G

Registro fotográfico

Medición del clima laboral en la administración central del municipio de La Victoria Valle





Socialización y presentación de la propuesta de implementación del sistema de estímulos ante el consejo de gobierno municipal





Socialización del sistema de estímulos ante los funcionarios públicos de la administración central del municipio de La Victoria Valle



