

**Evaluación de las políticas de desarrollo del programa de Bienestar Social  
Laboral en la Alcaldía Municipal de Paipa.**

**Nury Stella Ochoa Sanabria  
Wilson Morales López**

**Trabajo presentado para optar al título de especialista en gestión pública**

**Directora:  
Mg. Olga Lilihet Matallana Kuan**



**Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios  
Especialización en Gestión Pública**

**2013**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Duitama, octubre de 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

**En el presente trabajo de grado agradecemos a ti Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.**

**A la Universidad nacional abierta y a distancia UNAD por darnos la oportunidad de estudiar y ser especialistas en gestión pública.**

**A nuestra directora de trabajó, Dra. Olga Matallana por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en nosotros el que podamos terminar los estudios con éxito.**

**De igual manera agradecer a los jurados de Grado, Dras. Rosmira Bayona y Gloria Duitama por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docentes, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona y especialistas en gestión.**

**Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.**

## DEDICATORIA

*A Dios.*

**Por permitirme cumplir una meta más y concederme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.**

*A Mis Padres, Esposo e Hija.*

**Por su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos de la vida.**

*A los Docentes.*

**Por contribuir en mi formación profesional y personal.**

Nury Ochoa Sanabria

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi Madre, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mi hijo Cristian Felipe quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

Wilson Morales López

## CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVO GENERAL	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1 MARCO TEÓRICO	17
4.2 MARCO ESPACIAL	26
4.2.1 Análisis Territorial.	26
4.2.2 Análisis Institucional	28
4.3 MARCO CONCEPTUAL	33
4.4 MARCO LEGAL	39
5. HIPÓTESIS	42
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
6.1 DISEÑO MUESTRA	43
6.2 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
6.3 VARIABLES DE ESTUDIO	44
7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
7.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS INFORMACIÓN PROGRAMA BIENESTAR SOCIAL LABORAL	47

7.2 CONSOLIDADO RESULTADOS	76
7.2.1 Área calidad de vida laboral	76
7.2.2 Área de protección y servicios sociales	76
7.2.3 incentivos	77
7.2.4 Estilos de dirección	77
7.2.5 Desarrollo de carrera	78
7.2.6 Desvinculación laboral	80
7.2.7 Programas de inducción laboral	81
7.2.8 Procesos de evaluación del programa	81
7.3 FORMULAR ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA UN MEJOR DESARROLLO DEL PROGRAMA.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CONCLUSIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	87

## Lista de cuadros

	pág
Cuadro 1. Niveles	32
Cuadro 2. Variables de investigación	42
Cuadro 3. Puntuación	45
Cuadro 4. Divulgación del programa	47
Cuadro 5. Nivel de participación	48
Cuadro 6. Ambiente de trabajo	50
Cuadro 7. Número de funcionarios	52
Cuadro 8. Número de funcionarios	52
Cuadro 9. Incentivos	53
Cuadro 10. Carrera administrativa	55
Cuadro 11. Estilos de dirección	57
Cuadro 12. Estilos de dirección	59
Cuadro 13. Desvinculación laboral	60
Cuadro 14. Aspectos corporativos	62
Cuadro 15. Manejo de conflicto	66
Cuadro 16. Liderazgo equipo	67
Cuadro 17. Vinculación entidades externas	69
Cuadro 18. Brigadas salud física y mental	70
Cuadro 19. Actividades deportivas y recreativas	71
Cuadro 20. Vinculación escuelas	72
Cuadro 21. Apoyo educación formal	73
Cuadro 22. Calidad de vida laboral	76
Cuadro 23. Protección y servicios sociales	76
Cuadro 24. Bajo grado de aceptación e inconformismo	77



## Lista de figuras

	pág
Figura 1. Localización Municipio de Paipa en Colombia	27
Figura 2. Organigrama Alcaldía de Paipa	29
Figura 3. Divulgación del programa	48
Figura 4. Nivel de participación	49
Figura 5. Ambiente de trabajo	51
Figura 6. Incentivos	54
Figura 7. Carrera administrativa	55
Figura 8. Estilos de dirección	57
Figura 9. Estilos de dirección	59
Figura 10. Desvinculación laboral	60
Figura 11. Aspectos corporativos	62
Figura 12. Trabajo en equipo	63
Figura 13. Promoción	64
Figura 14. Manejo de conflicto	66
Figura 15. Liderazgo equipo	68
Figura 16. Vinculación entidades externas	69
Figura 17. Brigadas salud física y mental	70
Figura 18. Actividades deportivas y recreativas	71
Figura 19. Vinculación escuelas	72
Figura 20. Apoyo educación formal	73
Figura 21. Aportes y sugerencias	75

## RESUMEN

Desde las nuevas perspectivas, el ser humano vinculado a las organizaciones públicas y privadas deja de ser un “recurso” para convertirse en lo único diferenciable entre las empresas, ya que cada servidor tiene valores, principios, competencias, creencias, conocimientos, experiencias previas, actitudes, aptitudes, que no pueden ser reemplazadas o sustituidas por ninguna otra persona.

Teniendo esto presente, la planeación estratégica del talento humano se encuentra atada inexorablemente a la planeación estratégica de la organización pública que conllevan a los cambios modernos de competitividad y productividad.

El área de gestión humana busca una sinergia entre los objetivos misionales y el desarrollo del ser humano visto como un fin en sí mismo y no como un medio o recurso para la organización pública.

Palabras claves. Administración, bienestar, políticas, calidad, servicios, protección, estrategias, programa.

## **ABSTRACT**

From the new perspective, man linked to public and private organizations ceases to be a "resource" to become the only distinguishable between the companies, as each server has values, principles, skills, beliefs, knowledge, experiences, attitudes, skills, who can not be replaced or substituted by any other person.

With this in mind, the strategic planning of human talent is inexorably tied to the strategic planning of the public organization leading to modern changes in competitiveness and productivity.

The human resource departments are looking for a synergy between the mission and goals of human development seen as an end in itself and not a means or resource for the public organization.

Keywords: Administration, welfare, policies, quality, services, protection, strategies, program.

## INTRODUCCIÓN

La Administración Pública, tiene vital importancia por ser el instrumento del cual se sirve el Estado, para llevar a cabo sus funciones y objetivos, como son la satisfacción de las necesidades de la colectividad en función del desarrollo nacional.

Como todo elemento del Estado, necesita ordenarse adecuada y técnicamente, es decir, organizarse para realizar su actividad rápida, eficaz y convenientemente. Para ello se ha tratado, a través de la evolución de la administración pública, de buscar formas de organización que respondan lo mejor posible a las necesidades del país en un momento determinado.

El gobierno ejecuta sus planes y acciones a través de las políticas públicas, algunas de sus acciones son del nivel externo y otras se desarrollan dentro de la misma entidad, una de esas políticas internas de las entidades públicas, es la que hace referencia al desarrollo de su talento humano.

El capital humano es definido como la mano de obra de una empresa y es el recurso más importante para el desarrollo de las diversas actividades que se originan en una entidad, las cuales son coordinadas por una o más personas, la comunicación, el trabajo en equipo y el buen ambiente laboral constituyen elementos esenciales para el logro de estas metas institucionales.

Un buen ambiente laboral influye de manera directa sobre los trabajadores y su comportamiento y un buen diagnóstico fundamental para el diseño de instrumentos de gestión eficientes.

El presente documento refleja el análisis hecho sobre el nivel de desarrollo del programa de bienestar social laboral en la Alcaldía Municipal de Paipa, partiendo del estudio de algunos referentes teóricos sobre el tema, la realización del diagnóstico de la situación actual y posteriormente, se procede a evaluar su correlación con la normatividad nacional vigente que regula el tema del Bienestar social laboral, para que finalmente se presenten algunas sugerencias con respecto a posibles mejoras, el tiempo que se estimó para este estudio se dio a partir del mes de febrero, tomando como referente la administración central, bajo la línea de investigación en gestión y política pública

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Alcaldía Municipal de Paipa, tiene adoptado mediante acto administrativo el Programa de Bienestar Social para la Administración central, pero debido a los constantes cambios y actualizaciones en lo referente a la gestión pública, se han venido desarrollando otra serie de actividades y acciones que requieren ser apropiadas dentro del contexto propio del programa, además es necesario evaluar el nivel de cumplimiento del mismo, su aplicabilidad y los impactos que genera el hecho de contar con un completo programa que promueva el desarrollo integral del Talento humano en dicha entidad.

Es muy importante para las entidades tomar en consideración el bienestar de los servidores como un propósito que permita proveer una mayor eficiencia, eficacia y desempeño en cuanto a sus tareas laborales, mediante un espacio de satisfacción y productividad. Lo que se pretende es analizar y evaluar de manera responsable, respetuosa y efectiva el estado actual del Programa de Bienestar Social en la Alcaldía Municipal de Paipa, y los impactos que su aplicabilidad genera dentro de la entidad, todo esto a la luz del marco legal establecido para el presente tema.

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Los empleados oficiales de la Administración central de la Alcaldía Municipal de Paipa cuentan con un programa de bienestar social laboral, el cual se desarrolla durante el transcurso del año y según el cronograma de actividades previsto para tal fin, algunas de las actividades se vienen desarrollando de manera desarticulada, esta situación genera inconvenientes a la hora de planear el presupuesto económico destinado para el desarrollo del programa, lo que implica que no se cuente con los recursos necesarios para su ejecución, de igual manera, afecta el entorno o ambiente laboral y tal situación puede llegar a ocasionar resultados negativos respecto del desempeño institucional y generar indicadores de gestión bajos, que conllevan a que no se cumpla con las metas propuestas.

El Programa de Bienestar Social Laboral se estructura en dos grandes áreas: Calidad de Vida y Servicios sociales, cada una de ellas cuenta con una serie de componentes los cuales se desarrollan de manera conjunta para dar estructura como

tal al programa, algunas actividades se vienen ejecutando de manera desarticulada, conllevando a que el programa no se efectuó de acuerdo con los lineamientos establecidos.

A través del desarrollo del presente trabajo se busca evaluar de manera coherente según el marco legal vigente que regula el tema de las políticas de Bienestar social laboral en Colombia, el nivel de desarrollo de dicho programa en la Alcaldía Municipal de Paipa y si es del caso, generar algunas recomendaciones o sugerencias para el mejoramiento del mismo.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el estado de implementación del Programa de Bienestar Social Laboral en la Alcaldía Municipal de Paipa, respecto de sus dos áreas de intervención en cuanto a calidad de vida y servicios sociales?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Mediante el análisis del programa de Bienestar Social Laboral de la Alcaldía Municipal de Paipa, frente al marco de lo que establece la Política Pública de Bienestar Laboral para entidades del estado, se determina la brecha que existe en la aplicabilidad de política pública para entidades del estado.

Se establece la incidencia del programa de Bienestar social laboral en el desempeño de los funcionarios, para así rediseñar acciones preventivas o correctivas que coadyuven a la productividad y competitividad de la entidad.

Con el establecimiento del grado de pertinencia, respecto a la normatividad vigente se determinará el grado de cumplimiento de la entidad pública en sus programas de bienestar social laboral.

El análisis de nivel de cumplimiento, la incidencia y pertinencia en la aplicabilidad del Programa de Bienestar Social en la Alcaldía de Paipa, permitirá proponer acciones positivas para un mejor desarrollo del programa.

## **2. OBJETIVO GENERAL**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar las políticas de desarrollo del programa de bienestar social laboral de la Alcaldía de Paipa, en las áreas de prestación de servicios sociales y calidad de vida, y su pertinencia frente a la normatividad legal que lo reglamentan.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el nivel de desarrollo del Programa de Bienestar Social Laboral de la Alcaldía Municipal de Paipa frente al marco de lo que establece la Política Pública de Bienestar Laboral para entidades del estado.
- Establecer cuál es la percepción que tienen los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Paipa de su Programa de Bienestar Social Laboral.
- Formular algunas recomendaciones para un mejor desarrollo del Programa.

### 3. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo como lo establece el Decreto 1567 de 1998, las entidades del estado deben elaborar planes, programas y proyectos de Bienestar Social Laboral.

De otra parte, considerado el problema desde la gestión del talento humano, vale decir que un buen direccionamiento tiene que ver necesariamente con el bienestar de los empleados en cada entidad. Varias razones pueden asociarse a ésta afirmación: En primer lugar, el talento humano es el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos además que propiciará una adecuada cultura y se creará un buen clima organizacional.

El Bienestar Social de una entidad pública compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro del área funcional a la que se pertenece, reconociendo además que forma parte de un entorno social. Se hace evidente entonces la estrecha vinculación de los programas de bienestar social con la misión institucional de la entidad como espacio para el desarrollo de los funcionarios.

Un análisis responsable del presente tema permitirá a la Alcaldía Municipal de Paipa fortalecer la capacidad de gestionar su recurso humano y contribuir a contar con un servicio más eficiente y amable frente al ciudadano.

De igual manera, para los autores el presente documento será un gran aporte a la formación profesional ya que a través del mismo se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gestión Pública.



## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

Desde hace varias décadas se ha concebido el Bienestar Laboral como una alternativa que integran lo teórico y lo psicosocial; las prácticas del mismo en sus inicios se centraron en programas sociales, tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador para posteriormente con proyectos se pueda orientar, modificar y mejorar las condiciones de trabajo.

El tratamiento del tema desde una perspectiva científica tuvo lugar sólo con el desarrollo de la psicología como ciencia, constituyendo en la actualidad un tema de estudio importante para la psicología y para las ciencias sociales.

El bienestar laboral responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización.

El concepto de Bienestar Laboral se expresa en la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan y a la vez se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización.

El Bienestar Laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Sobre el Bienestar Laboral, Casales (2003) refiere "En la definición de Bienestar básicamente se distinguen cuatro perspectivas teóricas:

a) El enfoque ecologista estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan (Amérigo, 1995). Se abordan las características

ambientales, su implicación en el estilo de vida y la escala de valores que lo determinan (Amérigo; Aragonés y Corraliza, 1994).

b) El enfoque económico del bienestar se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contemplados. La financiación y manejo de los recursos de una sociedad suele ser el rasero de medición vinculado al grado de Bienestar Social de una sociedad.

c) El enfoque sociológico se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforma una comunidad. El grado de implementación de servicios y prestaciones de que disponga la comunidad, la influencia de variables demográficas, lugar de residencia o hábitat, junto con otras como el ocio, la familia o el trabajo, correlacionarán altamente con el bienestar general de las personas (Campbell, 1981; Rice, 1982 y Michalos, 1985).

d) El enfoque psicosocial contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso: 'La construcción de recursos frente a las dificultades y conflictos de la realidad cotidiana será lo que se contempla en el bienestar psicosocial. Este concepto, relativamente joven y multidimensional, se acepta como integrador de otros como la felicidad o la satisfacción general con la vida. Se toma como criterios la intensidad y frecuencia de los estados afectivos (Álvaro y Páez, 1996). Se define operativamente la asociación de las emociones positivas y negativas vinculadas a sentimientos de confianza hacia el mundo que les rodea, la capacidad de manejo de los conflictos (Martínez Taboada, 1995; Igartua et al., 1994), y la participación en actividades ocupacionales y laborales (Echavarría y Páez, 1989)".

La piedra angular de estas perspectivas es la satisfacción laboral, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo, el Bienestar Laboral es el grado óptimo de satisfacción del trabajador, es un estado dinámico de la mente que se manifiesta conductualmente y que se caracteriza por la armonía entre las facultades, las necesidades y las expectativas del trabajador y las vigencias y oportunidades que el medio ambiente le brinda. El papel activo de la empresa moderna está formado por la inteligencia, comprensión, las habilidades y la experiencia de sus

empleados. Una empresa logra su mayor ventaja cuando la cultura de los resultados y la estrategia se refuerzan mutuamente. [www.eumed.net](http://www.eumed.net) »Revistas turyde

Generalmente a nivel organizacional los estudios se han centrado en la investigación de la motivación, pero una de las condicionantes de la motivación es el bienestar laboral. Es necesario conocer cuál es el problema de por qué el trabajador no está motivado y satisfecho con el trabajo que realiza, también determinar cuáles son las dificultades que pueden estar presentándose en la comunicación organizacional o en las relaciones interpersonales, que se refleja en atributos ante el desempeño laboral.

El bienestar laboral genera un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario, influye en la satisfacción y por lo tanto en la competitividad, está relacionado con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, su manera de ser, de comportarse, su sentido de pertenencia para con el grupo laboral y la organización. El trabajador se identifica con su empresa al verse reflejada en ella, enriqueciéndose así su sentimiento de autoestima y autovaloración pero si no dispone de márgenes de libertad para el desarrollo de su trabajo, no ejerce su autoridad personal al respecto y se limita a cumplir órdenes o a realizar las tareas que otros crearon, su capacidad de trabajo se le vuelve ajena y extraña.

La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos, la dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. La organización es un sistema social integrado por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano.

[www.arearh.com/rrhh/cambio\\_cultura.htm](http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm) PARAFASEO

Por lo que conocer el comportamiento y las necesidades del trabajador y grupo al que pertenece, por parte de los directivos a cualquier nivel de mando se convierte en una herramienta eficaz para la comprensión y manejo de los procesos psicosociales facilitando la funcionalidad y satisfacción de estos en la organización y con ello la eficacia e incremento de la calidad de vida laboral.

Todo esto hace necesario que los directivos tengan en cuenta el elemento psicosocial en su organización siendo esta una tarea que demanda de ellos el valorar la relación de

los trabajadores entre sí y con la organización, sus expectativas, intereses, logros y satisfacciones, crear las condiciones de intercambio reflexivo, crítico y creativo, propiciar la participación, en fin, comprometerlos con la misión de la organización y su estrategia de dirección para lograrla.

El Bienestar Social de una Entidad pública compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro del área funcional a la que se pertenece, reconociendo además que forma parte de un entorno social. Se hace evidente entonces la estrecha vinculación de los programas de bienestar social con la misión institucional de la entidad como espacio para el desarrollo de los funcionarios.

Según lo dispuesto por el Decreto 1567 de 1998, Art 20, quienes se beneficiarán de las Políticas, Planes y programas del Bienestar social serán todos los empleados oficiales (empleados públicos y trabajadores oficiales) de las Entidades que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y su familias. “Dichos programas deberán organizarse a partir de 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, eficiencia, eficacia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora”

Entre las funciones más importantes del área de bienestar de las entidades se encuentran la de investigar, planear y ejecutar programas que permitan una retroalimentación y reorientación de las actividades; generar de manera creativa, estrategias de ejecución de los programas auspiciando y utilizando intercambios con entidades públicas y privadas del área de Bienestar Social; además de divulgar datos sobre las investigaciones y actividades realizadas, que generen iniciativa y participación de los funcionarios

**Áreas de intervención.** La política actual de Bienestar Social se basa en el uso óptimo de los recursos, la participación y la integralidad. El fin de dicha política es la adecuada y racional utilización de los recursos del Estado existentes a disposición de los programas, manejados de manera planificada y que respondan a necesidades reales de los funcionarios.

El manejo integral del bienestar requiere del mejoramiento de la capacidad de gestión y exige superar el paternalismo que le ha caracterizado. Se trata de una participación que considera al trabajador como sujeto que logra detectar los factores que afectan su bienestar y que pueda intervenir en los procesos para su solución.

Para identificar las áreas de actuación dentro del Bienestar Social Laboral es necesario obtener una visión completa del servidor público, mirarlo en su trabajo y desde él mismo y en otros escenarios de su cotidianidad. Esta labor debe realizarse en los niveles personal, familiar y social, desde una perspectiva interdisciplinaria de tal forma que se identifiquen los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 22 del decreto 1567 de 1998, con el propósito de dar orientaciones específicas para el diseño y desarrollo de procesos de intervención en cada uno de estos contextos, se definen dos grandes áreas de intervención:

Área de calidad de vida laboral es un aspecto de Calidad de Vida en general y se ha definido como el proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito de trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo persona, social y laboral del servidor público, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro De la misión de cada una de la entidades estatales.

La Calidad de Vida Laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los miembros de una organización.

Los Programas de Calidad de Vida Laboral se expresan como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las ciudades humanas de los miembros de una organización.

Los programas de Calidad de Vida laboral estarán caracterizados por:

- ✓ Lograr participación del servidor en el desarrollo organizacional.
- ✓ Incorporar el tema de bienestar Social Laboral en procesos de reestructuración administrativa, modificación de espacios físicos y ambientes de trabajo.

- ✓ Realizar procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.
- ✓ Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.
- ✓ Sensibilizar en los directivos compromiso hacia la calidad de vida laboral, equidad, respeto, solidaridad, tolerancia, pluralismo.
- ✓ Coordinación, comunicación, seguimiento y evaluación de servicios prestados por organismos especializados para garantizar mayor impacto, calidad y acceso del funcionario y su familia.
- ✓ Uso adecuado de recursos y alianzas estratégicas.
- ✓ Participación de funcionarios en diseño, ejecución y evaluación de programas de Bienestar Social Laboral.

Las Acciones específicas de calidad de vida laboral se enfocarán en los siguientes temas:

➤ **Clima Organizacional:** El Clima Organizacional se refiere a la forma como los servidores perciben su relación con el ambiente de trabajo y determina su comportamiento dentro de la Entidad. Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores y cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables del Bienestar Social puedan, en parte entender dichos comportamientos, a la vez que modificarlos a partir del manejo de las variables organizacionales.

➤ **Diseño de los puestos de trabajo:** Se entiende por diseño o rediseño adecuado del puesto de trabajo, la planeación de acciones tendientes a alterar positivamente sus características, de manera que se incrementen tanto la calidad de las experiencias laborales de los servidores como productividad.

Otros componentes de Bienestar Social son:

➤ **Incentivos:** Como lo establece la normatividad, los programas de incentivos junto con el Bienestar Social, son un componente del Sistema de Estímulos para los empleados del Estado. Los Incentivos, además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción de todos los servidores mediante programas de

calidad de vida laboral, deberán dirigirse a premiar específicamente a los servidores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente.

➤ Desarrollo de carrera: Formará parte de la calidad de vida laboral la certeza de parte de los servidores de que dentro de sus respectivas Entidades hay preocupación, honestidad y seriedad en relación con el desarrollo de la carrera. En este sentido, los responsables de la Administración de talento humano deberán ayudar a sus colaboradores a identificar las áreas hacia las que se podrían proyectar en virtud de sus competencias, dadas las posibilidades de poder aplicar allí sus intereses y capacidades a la vez que de aportarle a la Entidad a mediano y largo plazo.

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

➤ Nota: El desarrollo de carrera se entiende como el Plan de mejoramiento Individual, establecido en el Manual de evaluación del Desempeño.

➤ Desvinculación laboral asistida: El redimensionamiento del Estado y las reestructuraciones organizacionales consecuentes llevan a tomar medidas eficaces para enfrentar constructivamente los cambios. Dentro de las medidas que deberá emplear la Entidad para gerenciar adecuadamente los procesos de ajuste y cambio, se encuentra la readaptación laboral entendida como el conjunto de acciones orientadas a un retiro asistido del servidor, de manera que esta sea lo menos traumática posible para él y para los que permanezcan en la entidad, con miras a favorecer el buen clima laboral.

➤ Cultura Organizacional: Estas acciones ayudan a los miembros de la Organización a entender cómo funcionan las cosas al interior de las organizaciones, pues ilustran la naturaleza de lugar de trabajo de sus múltiples aspectos al mismo tiempo que expresan sus mitos, héroes, anécdotas, jerga, ritos y rituales. La Cultura hace que en la Organización prevalezcan la autocracia o la participación, el sentido de equipo o su negación, la delegación, amplia o restringida, el control equilibrado o

exagerado, y cuando los métodos de trabajo de una entidad incluyen la modalidad de equipos, estos también tienen sus normas, sus creencias y sus valores.

➤ Trabajo en equipo como facilitador de la vida laboral: El trabajo en equipo son calidad a los procesos y productos, así como el crecimiento y desarrollo personal a los servidores, lo cual incide en la calidad de vida laboral. Por consiguiente no se ahorrarán esfuerzos por propiciar el trabajo en equipo alrededor de proyectos orientados a la obtención de productos claramente definidos, en el que se evalué la responsabilidad colectiva, los procesos y los resultados.

➤ Gerencia del Cambio: El Mejoramiento Continuo tanto de los servidores como de las Entidades es una necesidad que les exige estar en proceso permanente de cambio. El cambio no es fácil, ya que, por lo regular, hace salir a las personas de un ámbito que les da seguridad y comodidad para obligarlas a ser y a hacer las cosas de forma diferentes, lo cual casi siempre les implica un riesgo. Sin embargo, es la condición para lograr cada vez más calidad de vida.

➤ Estilos de liderazgo: No debe ser la oposición jerárquica de los jefes el factor principal para determinar el comportamiento de sus equipos de trabajo, sino ante todo, su forma de ser constituida por conductas libremente escogidas que signifiquen influencia positiva para el desarrollo de sus colaboradores.

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

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



o partiendo del supuesto de que los problemas que surgen pueden afrontarse y resolverse.

**Área de protección y servicios sociales.** De acuerdo con el Decreto 1567/98, “En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación”. Decreto 1567 de 1998.

Las acciones realizadas en este campo deben mantener constante coordinación interinstitucional para varios efectos: gestionar los procesos de afiliación y trámites que supone el acceso a éstos servicios, cuidar de la utilización adecuada de los recursos de los organismos de protección social y realizar una permanente evaluación de la calidad que éstos ofrecen al servidor público y su familia.

El área de Protección y Servicios Sociales debe incorporar:

- Programas de Seguridad Social Integral. “La seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, con que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”. (Ley 100 del 23 de Diciembre de 1993).

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

- Salud Ocupacional. Tienen como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los servidores públicos, en los puestos de trabajo y en la

entidad en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad.

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

La determinación de las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país las establece el Decreto 614 de marzo 14 de 1984 y la Resolución 1016 de marzo 31 de 1989 que reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

- Programas de Recreación: Para integrar al empleado y su grupo familiar.
- Programas de educación formal, los cuales deben ser contemplados en el Plan Institucional de Capacitación.

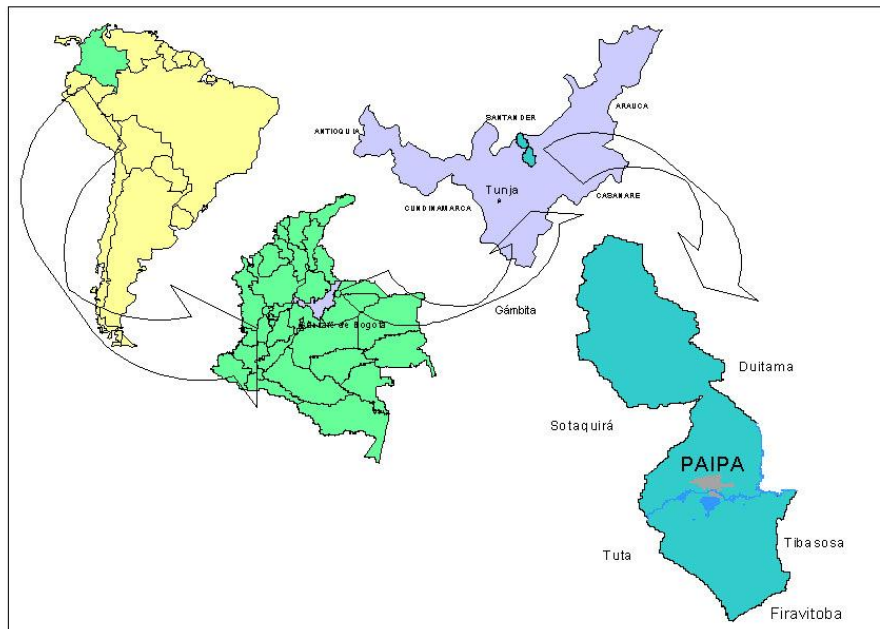
## **4.2 MARCO ESPACIAL**

### **4.2.1 Análisis Territorial.**

La dimensión territorial de Paipa indica que está localizada en el Departamento de Boyacá, formando parte de la Provincia del Tundama y del corredor industrial de Boyacá; la cabecera municipal se encuentra a los 5°47' de latitud norte y 73° 06' de longitud oeste. Territorialmente limita por el norte con el Departamento de Santander (Municipio de Gambita), por el oriente con Tibasosa y Duitama, por el sur con Firavitoba y por el occidente con Sotaquirá y Tuta.

Paipa dista 184 Km. de Bogotá (Capital de Colombia) y 40 Km. de Tunja (Capital de Boyacá); posee una extensión de 305.9 Km.<sup>2</sup>, su altitud es de 2.525 m.n.s.m, la temperatura promedio de 13 °C; la precipitación media anual es de 944 mm\*, la figura presenta el mapeo situacional interno y externo.

**Figura 1. Localización Municipio de Paipa en Colombia**



Fuente: PAIPA. Secretaría de Planeación Municipal. Abril 2008.

El área ocupada por el municipio, forma parte de la cuenca alta del río Chicamocha. Morfológicamente su territorio de norte a sur, presenta tres regiones a saber: media falda con colinas y páramos al norte; un plano inclinado con aguas freáticas superficiales (utilizadas antes en aljibes) y un área pantanosa, asiento de antiguo lago, el cual hace parte del pantano de Vargas, donde brotan aguas termo minerales en inusitada abundancia. La red hidrográfica está conformada por el río Chicamocha y las Quebradas Valencia y El Rosal y el Lago de Sochagota, alimentado este último por la Quebrada El Salitre o Quebrada Honda.

Las tierras del área se encuentran dedicadas a ganadería extensiva y cultivos de papa, cebada, maíz, trigo, arveja, frijol y hortalizas. En los sectores próximos a los núcleos urbanos se cultivan frutales perennes como: pera, manzana, ciruela. La ganadería esta principalmente orientada a la cría, levante y engorde de ganado vacuno, también se da en menor escala la explotación de ganado lechero. Además, existen explotaciones de ganados lanar y porcino y aves de corral. En jurisdicción del municipio

se encuentran excelentes instalaciones turísticas y hoteleras que son visitadas anualmente por miles de turistas, tanto nacionales como extranjeros”.

#### 4.2 2 Análisis Institucional

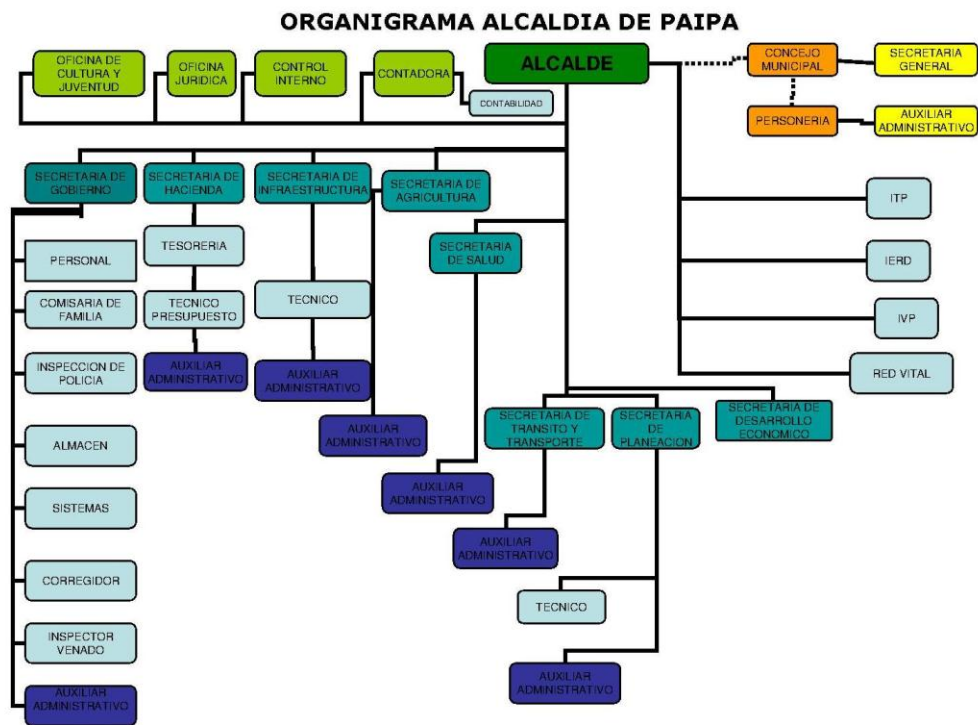
**Alcaldía municipal de Paipa.** Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes. En él se manifiestan las necesidades y las realidades locales, de manera que la administración puede verlas de cerca y por lo tanto darles soluciones más efectivas. (Alcaldía de Paipa, 2013)

La Alcaldía Municipal de Paipa, es una entidad territorial del nivel municipal.

**Misión.** Convertir a la comunidad en agente constructor de su futuro, mediante un proceso de transformación sostenible, transparente, descentralizado, democrático y participativo, tendiente a mejorar la condición integral de vida, en el nuevo contexto global y la realidad que imponen los cambios estructurales, bajo la égida de la igualdad social reduciendo las brechas interregionales y urbano rurales, al amparo de los preceptos de la equidad de género, la inclusión e integralidad del desarrollo. (Alcaldía de Paipa, 2013)

**Visión** Al final del cuatrienio del gobierno “Paipa rumbo a la Transformación”, nuestro municipio tendrá un desarrollo integral, donde se conjuguen de manera armónica el crecimiento económico acorde a la vocación productiva del municipio con enfoque internacional, la recuperación del medio ambiente, como elemento básico para lograr la sostenibilidad y el mejoramiento de la calidad de vida en lo urbano y lo rural. Así Paipa tendrá un rumbo nuevo, optimizando el potencial de sus gentes y su territorio, aprovechando sus ventajas competitivas y consolidando el beneficio común. (Alcaldía de Paipa, 2013).

## Organigrama



**Figura 2. Organigrama Alcaldía de Paipa**

Fuente: PAIPA. Secretaría de Planeación Municipal.

### Dependencias de la administración central

1. Almacén Municipal
2. Archivo Central
3. Comisaria de Familia
4. Corregimiento de Palermo
5. Despacho Alcaldía
6. Inspección de Policía
7. Oficina de Contabilidad
8. Oficina de Control Interno
9. Oficina de Cultura y Juventud
10. Oficina de Personal
11. Oficina de Sistemas

12. Oficina Jurídica
13. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Control del Medio Ambiente
14. Secretaria de Desarrollo Económico
15. Secretaría de Gobierno
16. Secretaría de Hacienda
17. Secretaría de Infraestructura
18. Secretaría de Planeación
19. Secretaria de Salud
20. Secretaría de Tránsito y Transporte
21. Tesorería Municipal (Alcaldía de Paipa, 2013)

### **Oficina de personal**

**Misión:** Brindar a todos los servidores públicos de la Administración Central del Municipio de Paipa un óptimo servicio liderando todos los aspectos de las situaciones administrativas de personal aplicando para él los conocimientos profesionales e innovaciones en las normas y procedimientos para que en forma retroalimentaría los funcionarios encuentren en su ámbito laboral un alto sentido de responsabilidad en sus tareas, cariño y compromiso institucional y elevado sentido de ética, garantizando que la alta dirección disponga de todos los recursos necesarios para este cometido fundamentados en nuestros valores corporativos. (Alcaldía de Paipa, 2013)

### **Objetivos**

- 1.- Mantener un potencial humano adecuado al cargo y que responda a las necesidades del mismo para lo cual deberá realizarse un diagnóstico.
- 2.- Permitir una evaluación del desempeño transparente a todo nivel jerárquico, que permita reconocer los errores y distinguir las actuaciones de los funcionarios para que ellos sean el símbolo de motivación hacia la excelencia del servicio.
- 3.- Reforzar el recurso humano y tecnológico de la dependencia para que este sea el indicado capaz de trabajar en las diferentes áreas de Administración de personal manteniendo así un estado ideal de satisfacción de los empleados en su trabajo.
- 4.- Aumentar el compromiso institucional a través de la ejecución del programa de bienestar social laboral y de capacitación.

5.- Involucrar a todo el personal y su familia a través de los mismos programas de bienestar social laboral.

6.- Contribuir a que el recurso humano sienta la mayor protección y tranquilidad en su trabajo disminuyendo los riesgos laborales a través de la ejecución del programa de salud ocupacional. (Alcaldía de Paipa, 2013)

**Funciones.** Administrar el talento humano en la Administración Central Municipal, efectuando y haciendo cumplir todos los procesos de ley y convencionales desde el reclutamiento, selección, vinculación, adiestramiento y retiro; teniendo en cuenta todas las necesidades de bienestar social laboral y capacitación del personal vinculado a la Administración. Además diseñará y tramitará todos los Actos Administrativos en materia de Personal y realizará todas las actividades de liquidación en materia de prestaciones, manteniendo al día todos los registros que para tal fin se requieran. Para ello deberá contar con una estructura orgánica bien definida, un manual de funciones acorde con las necesidades reales de cada cargo, un manual de procesos y procedimientos claro y una integridad y compromiso de trabajo con todos los comités que funcionan en la dependencia. (Alcaldía de Paipa, 2013)

**Metas.** La Oficina de Personal quiere desarrollar sus acciones a corto, mediano y largo plazo realizando con la mejor calidad, oportunidad y responsabilidad las tareas de la Administración de Personal enfocando así al potencial humano a un óptimo desempeño laboral buscando la excelencia a través del ofrecimiento de las mejores condiciones de trabajo, para que en últimas se refleje en un eficiente servicio a la comunidad.

El desarrollo del presente documento, está relacionado directamente con la alcaldía Municipal de Paipa, y sus 65 funcionarios de la Administración central, en cabeza de su Alcaldesa la Doctora Luz Amanda Camargo Vargas. (Alcaldía de Paipa, 2013)

**Programa de Bienestar Social Laboral.** Este programa es la articulación de las políticas y programas sistémicos de seguridad de las necesidades básicas con el fin de disminuir la incertidumbre en el aspecto laboral y familiar. (Alcaldía de Paipa, 2013)

Lo primero que se debe establecer es un diagnóstico de necesidades de los funcionarios de la entidad teniendo en cuenta el presupuesto asignado para este rubro.

Este diagnóstico debe auscultar los requerimientos en protección y servicios sociales e incentivos no pecuniarios que motiven a los servidores públicos. De la misma forma, el componente de calidad de vida está a cargo del área de talento humano mediante las percepciones y requerimientos de la entidad.

Las necesidades que busca solucionar el programa de bienestar no son individuales sino colectivas. Luego de tener claridad en el diagnóstico se pasa al presupuesto necesario que responda a las prioridades de la entidad y de los servidores públicos. Es de tener en cuenta, que algunas de las actividades se pueden llevar a cabo por medio de las cajas de compensación o por acuerdos interinstitucionales. Los grupos de interés son los hijos, esposos (as) y claro, los servidores públicos.

Lo que compone el plan anualizado de bienestar social son el diagnóstico de necesidades, propósito a cumplir, actividades y programas a llevar a cabo, recursos a utilizar, cobertura, cronogramas, presupuesto y evaluación.

La función asistencial, del programa de bienestar social, debe ir encaminada al ocio, a la protección, identidad y aprendizaje con el fin de mejorar la cultura, educación, salud, recreación y vivienda.

En la Alcaldía Municipal de Paipa, la Oficina de Personal es la encargada del direccionamiento del Programa de Bienestar Social Laboral, pero esta a su vez no puede establecer dicho programa sin la colaboración de la Comisión de Personal.

La Comisión de Personal de la Alcaldía Municipal de Paipa está compuesta por los siguientes integrantes: (Alcaldía de Paipa, 2013)

1. Alcalde (a) Municipal
2. Secretario (a) de Gobierno
3. Asesora Jurídica
4. Dos representantes del Sindicato de Trabajadores
5. Jefe de Personal

Que de conformidad con el Decreto 001 de 2012 donde se establece la planta de cargos para la Administración Central del Municipio de Paipa, se encuentran los siguientes niveles:

#### **Cuadro 1. Niveles**

Item	Nivel
------	-------



1	Asistencial
2	Técnico
3	Profesional
4	Directivo
5	Asesor

Fuente: Alcaldía de Paipa, 2013

La Oficina de Personal se encuentra trabajando en la actualización del PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL, ya que el existente data del año 2003. Teniendo en cuenta la correlación del programa con el Modelo Estándar de Control Interno MECI, con el componente de Talento Humano, en mesas conjuntas de trabajo con la Oficina de Control Interno se tiene adelantado el diseño normativo y conceptual del Programa siguiendo los lineamientos establecidos por la Ley 489 de 1998, el Decreto 1567 de 1998, lo mismo que la guía del Departamento Administrativo de la Función Pública.

#### 4.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Agentes del bienestar social:** Según lo dispuesto por el Decreto 1567 de 1998, Art 20, quienes se beneficiarán de las Políticas, Planes y programas del Bienestar social serán todos los empleados oficiales (empleados públicos y trabajadores oficiales) de las Entidades que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y su familias. “Dichos programas deberán organizarse a partir de 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, eficiencia, eficacia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora”

- **Áreas de Intervención:** La política actual de bienestar social del Estado se basa en el uso óptimo de los recursos, la participación y la integralidad. El fin de dicha política es la adecuada y racional utilización de los recursos del Estado existentes

a disposición de los programas manejados de manera planificada y que respondan a necesidades reales de los funcionarios.

El manejo integral del Bienestar requiere del mejoramiento de la capacidad de gestión y exige superar el paternalismo que le ha caracterizado. Se trata de una participación que considera al trabajador como sujeto que logra detectar los factores que afectan su bienestar y que pueda intervenir en los procesos para su solución.

- **Análisis de puesto.** Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos de trabajo.

- **Administración de Recursos Humanos.** Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

- **Actividad.** Grupo de tareas que forman parte de los requerimientos de un puesto o de un proceso.

- **Asesorar.** Conjunto de acciones que ayudan a comprender y actuar a la alta dirección sobre un proceso o tema determinado. El asesor comprende, analiza, interpreta y da respuesta a las dudas que presenta la entidad.

- **Autoeficacia.** Creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar una tarea, responder a las expectativas del rol y cumplir con una situación difícil sin problemas.

- **Autoevaluación.** Proceso de pedir a los individuos que identifiquen y comparen sus puntos débiles y sus puntos fuertes.

- **Autorrealización.** Necesidad de llegar a ser todo lo que uno es capaz de alcanzar.

- **Bienes Económicos.** Son objetos y artefactos que permiten afectar positiva o negativamente la eficiencia de un satisfactor, son la materialización del mismo; el medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para vivir sus necesidades. Los bienes económicos (artefactos, objetos, tecnologías) tienen una triple trayectoria. Se modifican a ritmos coyunturales, por una parte; por otra, se diversifican de acuerdo a las culturas; y, por ende, varían dependiendo de los múltiples estratos sociales.

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

Para realizar un Plan, Proyecto o Programa sobre Bienestar Social Laboral, indiscutiblemente tendría que aclararse qué tipo de necesidades habría que satisfacer, qué satisfactores podrían servir a tales propósitos y cuáles bienes económicos están disponibles para los mismos.

- **Bienestar Social Laboral:** Compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social, posee una estrecha vinculación con la misión institucional de la organización como espacio para el desarrollo del hombre.

El ambiente institucional está constituido por los siguientes indicadores:

a. Credibilidad en las políticas: ¿Las políticas son consistentes, se comunican adecuadamente, los funcionarios las apoyan, están interferidas políticamente?

b. Credibilidad en las reglas (procedimientos). ¿Existen reglas formales en la contratación, capacitación, evaluación del desempeño, reclamación de los funcionarios?

c. Pertinencia de los Recursos. Refleja las expectativas en torno al manejo de los recursos presupuestales u otros.

- **Clima Organizacional.** Conjunto de percepciones compartidas que los servidores desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

- **Comportamiento Organizacional.** Estudio y aplicación del conocimiento acerca de cómo las personas actúan dentro de una organización.

- **Conflicto.** Desacuerdo en torno a las metas por alcanzar o los métodos a emplearse.

- **Cultura Corporativa.** Sistema de valores (qué es importante) y de opiniones (cómo funcionan las cosas) compartidos que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales y el sistema de control de la compañía para producir normas de comportamiento.

- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

- **Debilidades.** Ausencia de condiciones internas representadas en recursos humanos, físicos y axiológicos que limitan o dificultan el éxito de la organización. Son características internas importantes para la operación de poco desarrollo o inexistentes y que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

- **Desarrollo Organizacional.** Estrategia que utiliza procesos de grupo para centrarse en la totalidad de la organización a fin de producir cambios planeados.

- **Desarrollo Profesional.** Suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.

- **Descripción del puesto.** Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado.

- **Diagnóstico de clima organizacional:** El diagnóstico del CO proporciona las bases que orientaran la planeación cuidadosa de programas para una intervención efectiva que conduzca al mejoramiento del entorno laboral de la entidad, de su productividad y a una mayor calidad de vida de sus servidores.

- **Eficacia.** Grado con el que se logran de manera oportuna los resultados esperados, en relación con los objetivos y metas.

- **Eficiencia.** Relación entre resultados y uso de recursos disponibles. En otras palabras es la maximización de resultados (productividad) con el mejor uso de recursos.

- **Equipo de Trabajo.** Conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito

común con el cual están comprometidas, buscando excelencia en el desempeño y una meta con la que se sientan solidariamente responsables.

- **Estrategias.** Se refiere a tácticas sobre cómo lograr los objetivos propuestos; por consiguiente se refleja en planes, programas y proyectos. Opciones o maneras elegidas por la entidad para utilizar sus recursos y dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos, considerando sus propias fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas que caracterizan su entorno.

- **Estilos de Liderazgo.** Esquema total de las acciones de un líder y cómo lo perciben sus empleados.

- **Evaluación.** Proceso propio y espontáneo de la estructura del pensamiento, mediante el cual se emiten juicios sobre acontecimientos y fenómenos, con base en la comparación con normas o estándares explícitos o implícitos.

- **Evaluación del Desempeño.** Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

- **Evaluación de Necesidades.** Diagnóstico de los problemas presentes y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo.

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

- **Incentivos Pecuniarios.** Estímulos que se dan en dinero a equipos de trabajo.

- **Inducción.** Proceso de conocimiento y sensibilización del cargo, de las funciones y de la entidad de que es objeto el servidor público en el momento de su ingreso como funcionario de la administración pública.

- **Jerarquía de Necesidades.** Filosofía que sostiene que los diferentes grupos de necesidades tienen un orden de prioridad específico entre la mayoría de las personas, de manera que un grupo de necesidades precede a otro en importancia.

- **Necesidades.** Son atributos esenciales que se relacionan con la evolución, ya que son siempre presentes en el hombre y por estar adheridas a la especie misma se convierten en universales. No sólo son carencias sino también

potencialidades humanas que promueven el desarrollo individual y colectivo, y que deberán relacionarse con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores.

- **Necesidades Primarias.** Necesidades físicas básicas.
- **Necesidades Secundarias.** Necesidades sociales y psicológicas.
- **Paternalismo.** Predisposición de los directivos de una organización a estimar que son ellos únicamente –sin la participación de los empleados- quienes pueden actuar como jueces de las necesidades de aquéllos y de prácticamente todos los asuntos que conciernan a la empresa.
- **Programa.** Previa declaración de actividades y acciones a seguir en la consecución de un objetivo. Estrategia de intervención cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente, apoyan el logro de uno o varios objetivos de la parte general del Plan.
- **Proyecto.** Planta y disposición que se forma para un tratado o para la ejecución de una obra o empresa, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben concurrir para su logro. Unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida.
- **Resistencia al cambio.** Deseo de no aceptar un cambio o aceptarlo sólo parcialmente.
- **Satisfacción.** Hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.
- **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. Aquellos satisfactores podrán incluir las formas de organización, estructuras políticas, ritos sociales, categorías subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamiento y actitudes. Tienen un doble rumbo: por una parte se alteran al ritmo de la historia y, por otra, se diversifican de acuerdo a las culturas y a las circunstancias, es decir, al ritmo de las distintas culturas.

- **Sistemas de Incentivos.** Vinculan la compensación y el desempeño, cubriendo determinadas compensaciones por resultados y no por antigüedad o por horas de trabajo.

- **Sistema de Estímulos:** El sistema de estímulos forma parte de la Gestión de los recursos humanos y debe ser implementado a través de: Programas de Bienestar Social, que deben ser entendidos como aquellos 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 el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad y la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora; además, deben ser orientados básicamente a garantizar el desarrollo integral de los servidores públicos y por ende de las entidades.

Programas de Incentivos: destinados a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia.

- **Valores.** Son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas, así mismo se busca que el sistema de valores soporte la razón de ser, la misión y le brinde dinámica a los comportamientos institucionales y a la visión de lo que se espera en el futuro.

#### **4.4 MARCO LEGAL**

El conjunto de normas que establecen y regulan los programas de Bienestar Social de la Entidades Públicas se compone de:

- Constitución Política: Artículos 48, 51, 52, 53 y 57.
- Ley 909 de 2004. Parágrafo del Artículo 36. Establece que 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 la desarrollen.

- Ley 734 de 2002. Numerales 4 y5 del Artículo 33: Disponen que es un derecho de los servidores y sus familias participar en todos los programas de bienestar social que establezca el Estado, tales como vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales, así como disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales.

- Decreto Ley 1567 de 1998. Actualmente vigente, regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos. Define los programas de Bienestar Social 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.”

- Ley 489 de 1998. Capítulo Quinto: Incentivos a la Gestión Pública.

- Ley 443 de 1998. Expide normas sobre carrera administrativa y otras disposiciones.

- Ley 100 de 1993. Trata el tema de la Seguridad Social Integral, sirve de marco legal para apoyar una de las áreas de intervención a las que hace alusión el Decreto 1567/98, el área de Protección y Servicios Sociales. El preámbulo de ésta ley dice: “La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.” Como puede verse dicha ley se refiere a todo lo que concierne a la salud (EPS), Pensiones y Cesantías, riesgos profesionales (ARP) y demás protecciones que el servidor público y su grupo familiar.

- Decreto 4661 de 2005. (Anexo 4). Modificó el párrafo primero del artículo 70 del decreto 1227 de 2005, el cual quedó así: PARAGRAFO 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 tal efecto.

- Decreto 1227 de 2005. Reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, explicita los ejes centrales propuestos por el Decreto Ley 1567 de 1998.

- Decreto Ley 1572 de 1998. Título IV: De los planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.

- Decreto Ley 3054 de 1968. Crea y Organiza el Fondo Nacional de Bienestar Social.

- Decreto Ley 1567 de 1998. Título II. Establece el Sistema de Estímulos para los empleados del estado, el cual está integrado por dos grandes programas: Bienestar Social e Incentivos.

- Decreto Extraordinario 3129 de 1968. Establece el Régimen de Bienestar Social para el personal Civil a Servicio del Estado.

- Decreto 2504 de 1998. Artículo Cuarto: Modifica el artículo 130 del Decreto 1572 del 5 de Agosto de 1998.

- Decreto 1567 de 1998. Título II: Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.

- Decreto 752 de 1984. Reglamenta los programas de Capacitación y Bienestar Social.

- Decreto 614 del 14 de Marzo de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país

## 5. HIPÓTESIS

**Operacionalización de las Hipótesis** La excelencia del bienestar social de los funcionarios de la alcaldía de Paipa depende de la calidad de vida laboral, la protección y los servicios sociales con los que se cuenta para optimizar resultados en el desarrollo de sus actividades.

**Cuadro 2. Variables de investigación**

Programa	variables	ítems de análisis	
<b>Bienestar social laboral</b>	Calidad de vida laboral	clima organizacional	
		diseño de puestos de trabajo	
		incentivos	
		desarrollo de carrera	
		estilos de dirección	
		desvinculación laboral asistida	
		cultura organizacional	
		trabajo en equipo como facilitador de la vida laboral	
		gerencia de cambio	
		solución de problemas	
		estilos de liderazgo	
		Protección y servicios sociales	Programas de Seguridad Social Integral.
			Salud Ocupacional.
		Programas de Recreación.	
		Programas de Educación Formal.	

Fuente: presente estudio, 2013.

## 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología a desarrollar estará enfocada en dos aspectos básicos:

- Análisis Descriptivo de la información: El Objetivo es la recolección y presentación de información relacionada con las diferentes variables definidas previamente. La información se presenta sin establecer ningún tipo de relación entre las variables de manera que se proporcione una idea general del estado particular de la entidad.
- Análisis Explicativo de la Información: Aquí se identifican las relaciones causa-efecto existente entre las variables consideradas en la fase de análisis descriptivo. Este análisis permite extraer conclusiones acerca de las condiciones del bienestar laboral dentro de la Entidad. Para identificar las conexiones y correlaciones con la normatividad legal correspondiente.

### 6.1 DISEÑO MUESTRA

Los Criterios son:

- La entidad: Se tomó la Administración central de la Alcaldía Municipal de Paipa como un estrato de estudio.
- El nivel jerárquico de los funcionarios en la entidad, para lo cual se conformaron tres estratos al interior de cada entidad. Ellos son:

Nivel 1- Directivos, asesores y ejecutivos

Nivel 2- Profesionales y técnicos

Nivel 3- Operarios y administrativos

**Población Objetivo:** Los empleados oficiales (empleados públicos y trabajadores oficiales), de acuerdo con su nivel de vinculación: libre nombramiento y remoción, carrera administrativa, que pertenecen a la Administración Central de la Alcaldía Municipal de Paipa, es por esta razón que la encuesta se aplicó a la parte central de la administración que consta de 65 funcionarios

## 6.2 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tipo de estudio: Para el desarrollo del presente trabajo se empleó el Método Descriptivo, el cual permite la descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos de estudio, los cuales se presentan resumidos numérica y gráficamente.

Método de investigación: el método de investigación utilizado fue el Inductivo, ya que a partir de observaciones particulares de ciertas características se intentan deducir unas reglas generales aplicables a todos ellos.

Técnicas de Investigación:

Fuentes: Las fuentes Primarias están representadas por los Funcionarios de la Administración central de la Alcaldía municipal de Paipa; las secundarias es la normatividad existente y aplicable al tema establecida por los diferentes estamentos públicos en Colombia.

Técnica: Encuesta dirigida a los 65 funcionarios de la Administración central de la Alcaldía municipal de Paipa. El contenido de la encuesta refleja las dos variables seleccionadas para el estudio del programa, las cuales hacen referencia a las dos grandes áreas de intervención: Calidad de Vida laboral; y área de protección y servicios sociales.

Instrumentos: Cuestionario Programa Bienestar social laboral y normatividad legal del tema.

Tratamiento de evaluación: Se utilizó una escala de valores los cuales se establecieron en los siguientes criterios: Excelente, Bueno, Regular, Malo y Deficiente.

## 6.3 VARIABLES DE ESTUDIO

**De estudio:** las variables objeto de estudio del programa de bienestar social laboral están compuestas por sus dos grandes áreas: Calidad de vida laboral y protección y servicios sociales

**Validez:** Es atribuible a la variable, características o dimensión que mide la prueba.

Confiabilidad: Se espera obtener una confiabilidad del 100% dado que el instrumento usado para realizar la medición (encuesta) se aplicó de forma acertada y objetiva.

Puntuación: la escala de valoración que se utilizó fue la siguiente:

### Cuadro 3. Puntuación

5	Excelente
4	Bueno
3	Regular
2	Malo
1	Deficiente

Fuente: presente estudio, 2013.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta programa de bienestar social laboral Alcaldía Municipal De Paipa-administración central

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento del funcionario respecto del Programa de Bienestar Social Laboral desarrollado en la Administración Central y su importancia frente al mismo.

Por favor diligencie el cuestionario de acuerdo con los siguientes niveles de valoración, marcando con una X, de acuerdo con su criterio personal.

EXCELENTE = 5                      BUENO= 4                      REGULAR= 3                      MALO= 2  
DEFICIENTE= 1

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿Cómo ha sido la divulgación interna del Programa de Bienestar Social Laboral con que cuenta la Alcaldía Municipal de Paipa para los funcionarios de la Administración central?					
2	Considera que el nivel de participación de los funcionarios en las actividades propias del programa de bienestar social laboral es adecuada para el diseño, ejecución y evaluación					
3	¿El programa de bienestar social laboral cuenta con actividades tendientes para mejorar el ambiente de trabajo en la Alcaldía Municipal de Paipa?					
4	El programa de bienestar social cuenta con actividades idóneas para el diseño de fuentes de trabajo, como las califica?					

5	¿Cómo considera el manejo que se le ha dado al tema de incentivos?					
6	Según su criterio Las actividades del programa de bienestar social promueve el desarrollo y brinda oportunidades para seguir la carrera administrativa					
7	El nivel de participación que tienen los funcionarios por parte de sus jefes inmediatos es?					
8	El programa de bienestar y las actividades propuestas realmente desarrollan, promueven y fortalecen estilos de dirección ejercidos por su superior?					
9	De acuerdo a su percepción los programas de desvinculación laboral contemplados en el programa son					
10	Las actividades establecida en el programa promueven aspectos de cultura organizacional como participación, delegación y conocimiento de valores corporativos					
11	El grado de participación y desarrollo del trabajo en equipo, promovido por el programa para el cumplimiento de los objetivos institucionales es?					
12	El programa promueve el desarrollo continuo de los servidores públicos y la entidad territorial					
13	El manejo de conflicto y la resolución de problemas en que medida se ve direccionado por el programa					
14	Las actividades del programa contribuyen a que se propicie el liderazgo en el equipo humano de la administración municipal					
15	El programa de bienestar laboral vincula a entidades externas ( Eps, Comfaboy, ARP, FONDOS DE PENSIONES ) en capacitaciones de programas de prevención y promoción en que concepto cree usted que están					
16	Las actividades desarrolladas respecto de brigadas de salud física y mental han sido?					
17	¿Cómo le parecen las actividades deportivas y recreativas desarrolladas a través del programa?					
18	¿Cómo considera que ha sido la vinculación de las escuelas de formación artística y deportiva del municipio en las actividades del programa de Bienestar Social Laboral?					
19	El programa Cuenta con actividades tendientes a promover la educación formal de los empleados y de su vínculo familiar					

Qué sugerencia le gustaría aportar para el mejoramiento del Programa de Bienestar Laboral? \_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!

## 7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para conocer el grado de percepción de los empleados frente al Programa de Bienestar Social Laboral desarrollado se diseñó el instrumento (Encuesta) que se presenta en el Anexo 1.

Población Total: 65 servidores (Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales). Véase Anexo 1.

### 7.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS INFORMACIÓN PROGRAMA BIENESTAR SOCIAL LABORAL

A continuación se presenta el análisis de la información recolectada a través del instrumento escogido (Encuesta) y a su vez se establece un paralelo entre lo que actualmente se está desarrollando en cada uno de estos componentes de acuerdo con el Programa de Bienestar Social Laboral de la Alcaldía Municipal de Paipa y lo que establece las diferentes normas que reglamentan el tema tales como la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y el Decreto 1227 de 2005.

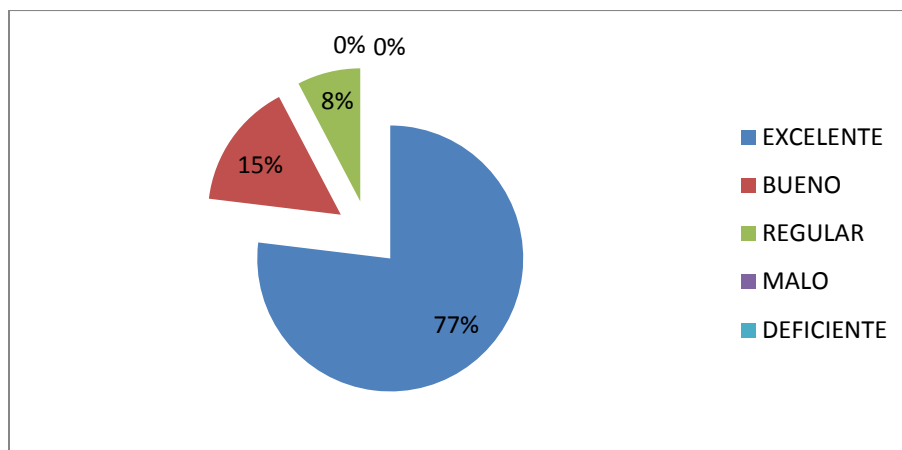
#### Área de calidad de vida laboral

1. ¿Cómo ha sido la divulgación interna del Programa de Bienestar Social Laboral con que cuenta la Alcaldía Municipal de Paipa para los funcionarios de la Administración central?

#### Cuadro 4. Divulgación del programa

Valoración	No. FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Excelente	50	77%
Bueno	10	15%
Regular	5	8%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 3. Divulgación del programa**

Fuente: presente estudio, 2013

Del total de funcionarios encuestados el 77% manifestaron que saben que cuentan con un Programa de bienestar social laboral en el cual pueden participar de sus diferentes actividades, el 15% han participado en sus actividades y consideran que la divulgación ha sido buena; y solo 8% de los funcionarios manifiestan que han participado de algunas actividades pero no sabían que pertenecían a un programa específico, es decir consideran que la divulgación del mismo ha sido regular.

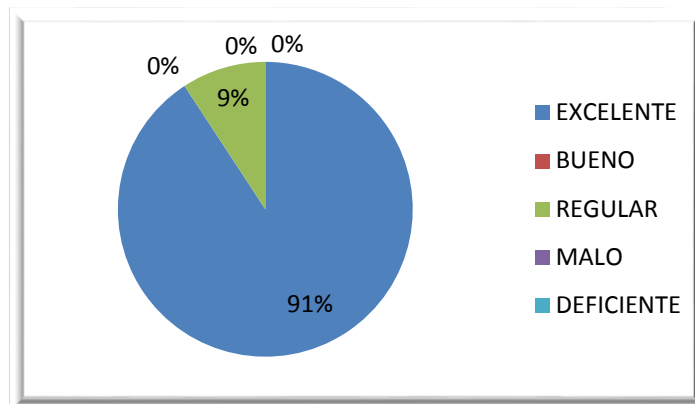
2. Considera que el nivel de participación de los funcionarios en las actividades propias del programa de bienestar social laboral es adecuada para el diseño, ejecución y evaluación?

**Cuadro 5. Nivel de participación**

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	59	91%
Bueno	0	0%
Regular	6	9%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013





**Figura 4. Nivel de participación**

Fuente: presente estudio, 2013

Se evidencia que existe un alto nivel de participación en las actividades derivadas del desarrollo del Programa, del total de funcionarios encuestados 59 funcionarios son activos partícipes y solo 6 de ellos se mostraron apáticos a participar.

**Artículo 1°.** En todos los organismos y entidades regulados por la Ley 909 de 2004, deberá existir una Comisión de Personal conformada por dos (2) representantes del organismo o entidad, designados por el nominador o por quien haga sus veces y dos (2) representantes de los empleados quienes deben ser de carrera.

Los dos representantes que para el efecto designe el jefe del organismo o entidad serán empleados públicos de libre nombramiento y remoción o de carrera administrativa. Los dos representantes de los empleados serán elegidos por votación directa de los empleados públicos del organismo o entidad y cada uno tendrá un suplente que deberá acreditar los mismos requisitos y condiciones del titular. No podrán participar en la votación los empleados cuya vinculación sea de carácter provisional o temporal. En igual forma se integrarán Comisiones de Personal en cada una de las dependencias regionales o seccionales de los organismos o entidades.

**Parágrafo.** Las Comisiones de Personal establecerán su reglamento de funcionamiento.

**Artículo 3°.** El Jefe de la Unidad de Personal o quien haga sus veces en los Organismos y entidades a las cuales se refiere el presente decreto, será el Secretario de la Comisión de Personal, quien no tendrá voto, y en ningún caso podrá ser miembro

de la misma. Tampoco podrá ser miembro de la Comisión de Personal el Jefe de Control Interno o quien haga sus veces, salvo que deba actuar de conformidad con lo dispuesto en el artículo 16 de la Ley 909 de 2004. De conformidad con lo anterior, la Comisión de Personal está conformada por cuatro integrantes, dos representantes de los empleados y dos representantes de la entidad y el secretario será el Jefe de Unidad de Personal o quien haga sus veces, el cual no es miembro de la misma.

El párrafo único del artículo primero (1º) del Decreto 1228 de 2005, señala que las Comisiones de Personal establecerán su reglamento de funcionamiento, por consiguiente se considera que éste debe contener lo relacionado con su funcionamiento interno, reuniones, y toma de decisiones, así como la forma de manifestar y notificar dichas decisiones.

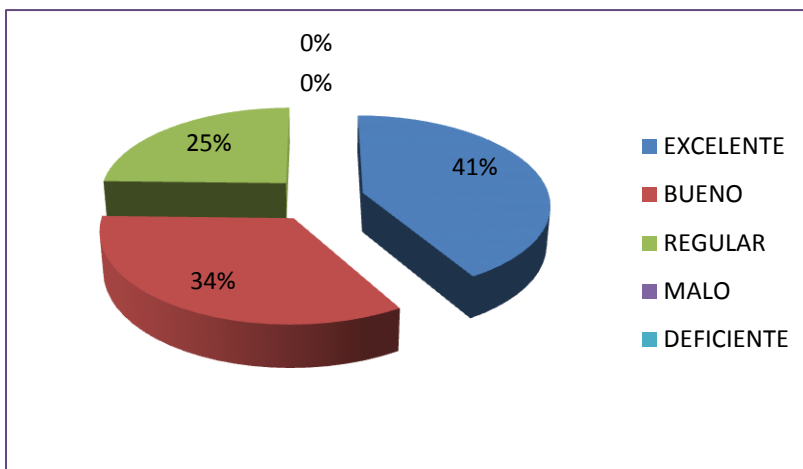
En la Alcaldía Municipal de Paipa, se viene dando cumplimiento a lo establecido por la norma, ya que se encuentra conformada la Comisión de Personal de acuerdo con lo establecido por el Decreto 1228 de 2005, la cual se reúne UNA VEZ cada trimestre y extraordinariamente cuando es necesario, de cada una de estas reuniones se elabora un Acta la cual queda como constancia de las decisiones tomadas durante el desarrollo de la reunión.

3. ¿El programa de bienestar social laboral cuenta con actividades tendientes para mejorar el ambiente de trabajo en la Alcaldía Municipal de Paipa?

#### **Cuadro 6. Ambiente de trabajo**

<b>Valoración</b>	<b>No. Funcionarios</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	27	41%
Bueno	22	34%
Regular	16	25%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 5. Ambiente de trabajo**

Fuente: presente estudio, 2013

Respecto del ambiente de trabajo, el 41% de los encuestados considera que es excelente, mientras que un 25% manifiestan que es regular y un 25% que es bueno

**Clima organizacional:** El Clima Organizacional se refiere a la forma como los servidores perciben su relación con el ambiente de trabajo y determina su comportamiento dentro de la Entidad. Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y su valores y cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables del Bienestar Social puedan, en parte entender dichos comportamientos, a la vez que modificarlos a partir del manejo de las variables organizacionales.

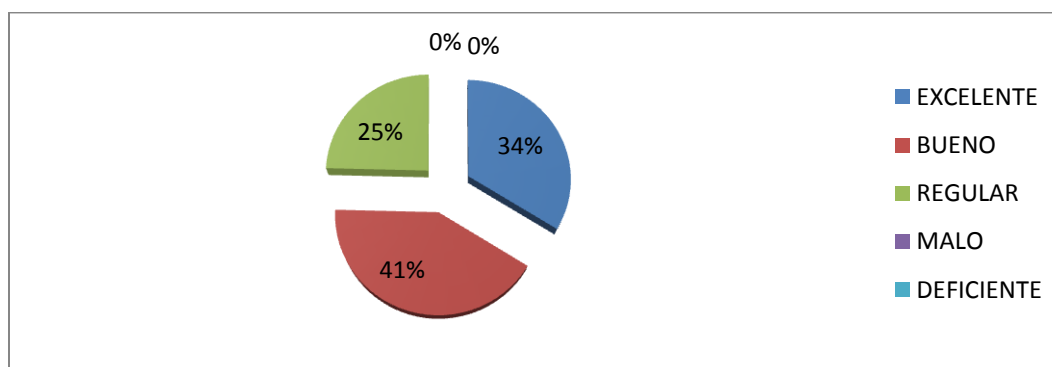
Frente a este componente, la Alcaldía Municipal Promueve actividades para rescatar el ámbito laboral como un espacio que contribuya a la realización de los servidores públicos y a la vez genere actitudes positivas frente al trabajo, frente a sí mismo y a su entorno mediante la realización de Talleres dirigidos.

4. El programa de bienestar social cuenta con actividades idóneas para el diseño de puestos de trabajo, como las califica?

**Cuadro 7. Número de funcionarios**

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	22	34%
Bueno	27	41%
Regular	16	25%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Cuadro 8. Número de funcionarios**

Fuente: presente estudio, 2013

Respecto el diseño de puestos de trabajo, del total de encuestados 27 estuvieron de acuerdo en que el puesto de trabajo es el adecuado para el desarrollo de su trabajo, seguidamente 22 funcionarios manifestaron que las condiciones son excelentes y solo 16 funcionarios declaran que se encuentran en situación regular.

#### **Diseño de los puestos de trabajo.**

De acuerdo a la Ley 909 de 2004 “el empleo público es el núcleo básico de la Estructura de la función pública objeto de esta Ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

La Alcaldía Municipal de Paipa cuenta con el Manual de funciones el cual contiene el diseño de cada empleo, que según los lineamientos del Departamento de la Función Pública se compone de:

1. Identificación del cargo: Denominación del cargo; código; grado; número de cargos; dependencia, cargo de jefe inmediato.
2. Propósito principal
3. Descripción de funciones según el nivel jerárquico
4. contribuciones individuales
5. Conocimientos esenciales
6. Requisitos de estudio y experiencia

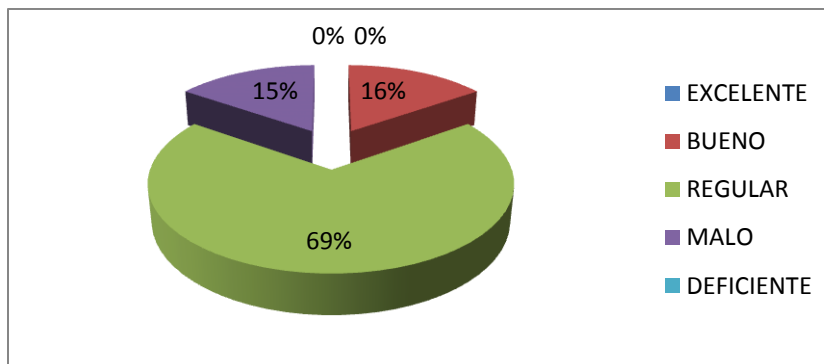
Se entiende por diseño o rediseño adecuado del puesto de trabajo, la planeación de acciones tendientes a alterar positivamente sus características, de manera que se incrementen tanto la calidad de las experiencias laborales de los servidores como productividad.

5. ¿Cómo considera el manejo que se le ha dado al tema de incentivos?

#### Cuadro 9. Incentivos

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	10	16%
Regular	45	69%
Mala	10	15%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



## Figura 6. Incentivos

Fuente: presente estudio, 2013

Del total de encuestados el 69% manifiestan que el tema de incentivos en la administración municipal se viene desarrollando de una manera no muy acertada existe inconformismo apenas se llega a un nivel regular, el 16% piensan que se ha desarrollado de una manera buena y el 15% restante consideran que el manejo dado ha sido malo.

**Incentivos:** 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 la beneficie, dándoles valor agregado a la gestión y al desempeño que adelanta cotidianamente.

Lo que persiguen los incentivos es generar patrones de conducta de productividad, competitividad y servicio al usuario por encima de los estándares promedio, para tal fin se utilizan los reconocimientos y recompensas, informales o formales, económicos o no económicos, intrínsecos y extrínsecos.

El programa de bienestar debe realizar servicios sociales como eventos deportivos, artísticos, culturales, recreativos, artes, artesanías, teatro, danzas, conferencias, coros, guarderías infantiles, vacacionales, promoción de vivienda, entre otros.

La educación formal y no formal están dirigidos exclusivamente a empleados públicos.

La **Alcaldía Municipal de Paipa**, de acuerdo con lo establecido por el Decreto 1227 de 2005, desarrollo los parámetros para el otorgamiento de incentivos, dirigido a reconocer el trabajo individual y grupal de sus funcionarios estos incentivos se otorgan bajo dos modalidades: pecuniarios y no pecuniarios.

Para el caso de los incentivos individuales se tiene en cuenta los resultados obtenidos a través de la Evaluación de desempeño.

Para el otorgamiento de los incentivos de trabajo en equipo se tienen establecidos ciertos parámetros y una vez cumplidos se pueden otorgar incentivos pecuniarios o no pecuniarios.

Dentro de los incentivos no pecuniarios se tiene establecido el reconocimiento al mejor SERVIDOR de la entidad en cada uno de los niveles jerárquicos.

En el nivel de equipos de trabajo se hace reconocimiento al Mejor EQUIPO DE **trabajo de la entidad**, donde se otorgan beneficios a través de bonos de turismo

Para los servidores públicos (empleados Públicos) cuyo nivel es de excelencia, como resultado de la evaluación se premiará con un incentivo no pecuniario consistente en el reconocimiento público a la labor meritoria, la cual se hará en acto especial, una vez se conozca el resultado de la evaluación del periodo. Tal reconocimiento irá con copia a la hoja de vida.

En cuanto a los incentivos pecuniarios, se tienen establecidos los beneficios para estudio, en los cuales la entidad aporta un porcentaje específico de acuerdo con el nivel o ciclo académico en el cual se encuentre el empleado.

6. Según su criterio Las actividades del programa de bienestar social promueve el desarrollo y brinda oportunidades para seguir la carrera administrativa?

#### Cuadro 10. Carrera administrativa

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	5	8%
Regular	42	64%
Malo	18	28%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013

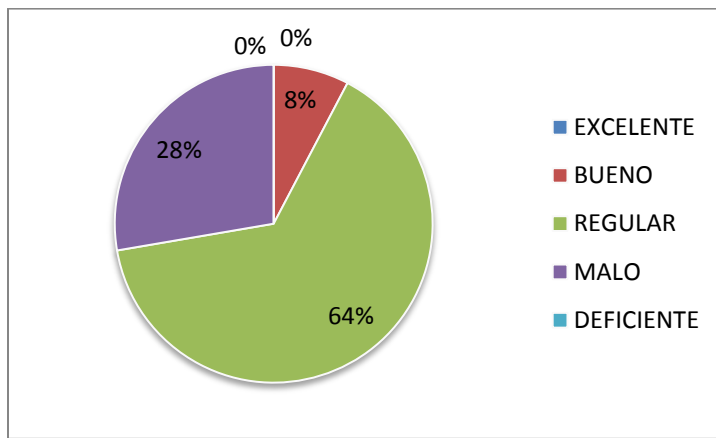


Figura 7. Carrera administrativa

Fuente: presente estudio, 2013

El 64% de los funcionarios consideran que las actividades tendientes a promover el desarrollo y brindar oportunidades para el desarrollo de carrera no son suficientes, catalogándolas en un nivel regular, el 28% manifiestan que no se cuenta con lineamientos claros que permitan el desarrollo de carrera en la entidad y la califican como mala, y solo un pequeño porcentaje equivalente al 8% consideran que el acceso y las oportunidades se dan en un buen nivel.

**Desarrollo de carrera:** Formará parte de la calidad de vida laboral la certeza de parte de los servidores de que dentro de sus respectivas entidades hay preocupación, honestidad y seriedad en relación con el desarrollo de la carrera. En este sentido, los responsables de la administración del talento humano, que por naturaleza son todos los que desempeñan cargos directivos o ejecutivos, y en especial aquellos con responsabilidades en las áreas del talento humano, deberán ayudar a sus colaboradores a identificar las áreas hacia las que se podrían proyectar

En virtud de sus competencias, dadas las posibilidades de poder aplicar allí sus intereses y capacidades, a la vez que de aportarle a la entidad a corto y largo plazo.

Para la **Alcaldía Municipal de Paipa**, una herramienta indispensable para el Desarrollo de Carrera son las evaluaciones de desempeño.

La evaluación del desempeño es la herramienta con la que se mide el rendimiento de los servidores públicos y a su vez sirve de referente para el otorgamiento de los incentivos; al final de cada vigencia se recomienda realizarla de manera objetiva, juiciosa, responsable, es decir, a conciencia, y acorde con los criterios previamente establecidos, con el fin de que con base en dicha evaluación se destaque el servidor que realmente sea merecedor de dicho incentivo, porque cumple y sobresale en su labor, teniendo en cuenta los parámetros dados por la entidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Evaluación de desempeño el servidor puede ser acreedor a un incentivo pecuniario o no pecuniario, tales como reconocimientos y exaltaciones con copia a su hoja de vida, o asignación de becas o planes turísticos recreativos.

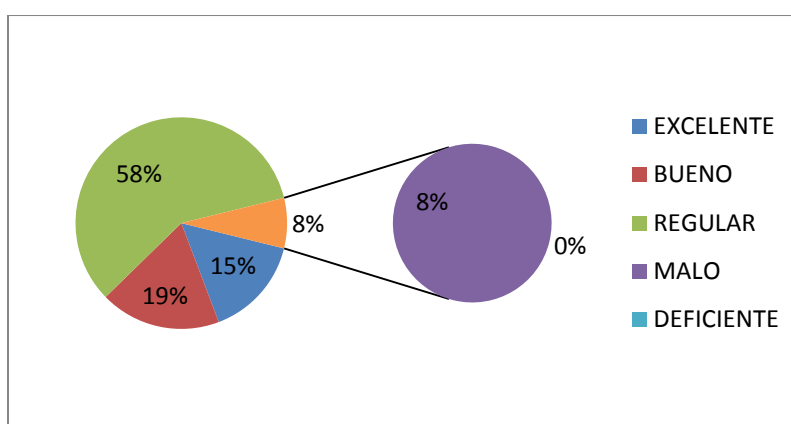


7. El nivel de participación que tienen los funcionarios por parte de sus jefes inmediatos es?

#### Cuadro 11. Estilos de dirección

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	10	15%
Bueno	12	19%
Regular	38	58%
Malo	5	8%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 8. Estilos de dirección**

Fuente: presente estudio, 2013

Del total de funcionarios encuestados 38 de ellos manifestaron que el nivel de participación es muy regular ya que no cuentan con los espacios o canales de comunicación requeridos para tal fin; un total de 12 funcionarios consideran que la participación es buena, que tienen buenas relaciones con su superior inmediato y se les permite opinar y expresar sus aportes a la gestión; mientras que un total de 10 funcionarios se sienten muy motivados y consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta para el desarrollo de las labores diarias; solo 5 funcionarios manifiestan que su nivel de participación es malo, pues casi nunca son tenidos en cuenta por parte de su superior inmediato.

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

La Alcaldía ha tratado de manejar un estilo de dirección participativo, permitiendo la vinculación y participación de todos los servidores, escuchando sus sugerencias y motivaciones.

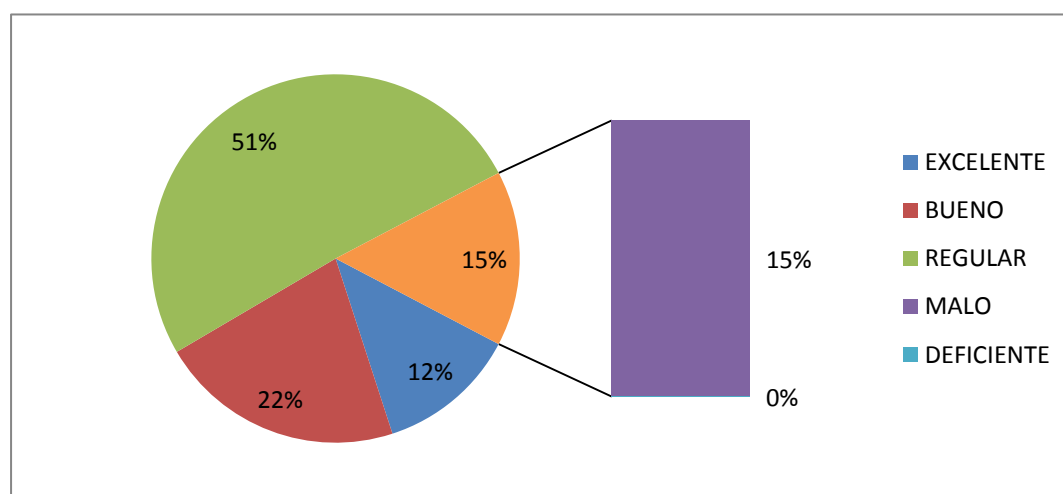
Este aspecto también se viene trabajando de manera articulada con la oficina de control interno, quien a través del desarrollo del MECI, define los estilos de dirección de la entidad y los comunica para que sean aplicados.

8. El programa de bienestar y las actividades propuestas realmente desarrollan, promueven y fortalecen estilos de dirección ejercidos por su superior?

### Cuadro 12. Estilos de dirección

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	8	12%
Bueno	14	22%
Regular	33	51%
Malo	10	15%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 9. Estilos de dirección**

Fuente: presente estudio, 2013

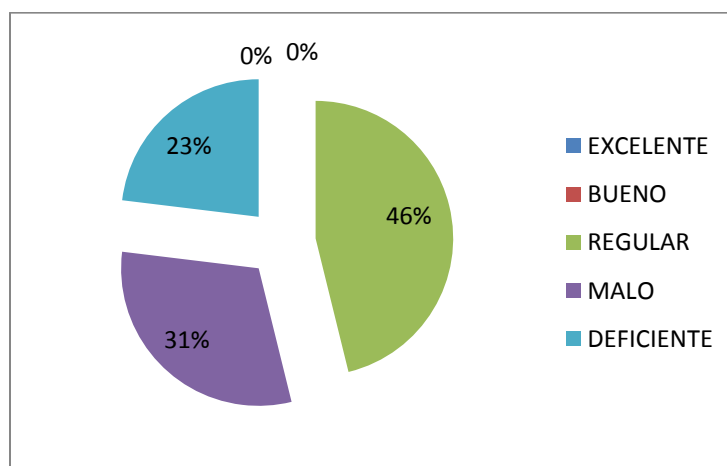
Se nota un resultado muy parecido al de la gráfica anterior, el 51% de los funcionarios consideran que las actividades propuestas no promueven ni contribuyen al fortalecimiento de los estilos de dirección lo que genera resultados muy regulares; el 22% de los funcionarios manifiestan que a través del Programa de Bienestar si se pueden establecer mejores niveles de estilos de dirección ejercidos por los superiores inmediatos; y el 15% piensan que los estilos de dirección no se ven favorecidos frente a las actividades propuestas.

9. De acuerdo a su percepción los programas de desvinculación laboral contemplados en el programa son?

**Cuadro 13. Desvinculación laboral**

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	30	46%
Malo	20	31%
Deficiente	15	23%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 10. Desvinculación laboral**

Fuente: presente estudio, 2013

Frente a este componente, se observa un gran inconformismo por parte de los funcionarios ya que un 46% consideran que las actividades desarrolladas a través del programa son de un nivel muy regular; un 31% manifiestan que el programa no contempla lineamientos específicos para contribuir al funcionario en el momento de su desvinculación es decir, el nivel es malo; y un 23% lo catalogan como deficiente.

**Desvinculación laboral asistida:** Dentro de las medidas que deberán emplear las entidades para gerenciar adecuadamente los procesos de ajuste y cambio, se

encuentra la readaptación laboral entendida como el conjunto de acciones orientadas a un retiro asistido del servidor.

Las entidades deberán comenzar a interesarse por fortalecer una actitud de aprendizaje permanente para enfrentar el cambio, lo cual facilitará realizar un buen proceso de desvinculación.

Entre los aspectos que debieran tomarse en cuenta cuando se realizan procesos de desvinculación laboral están:

- Aspectos emocionales, dentro de los que se cuentan el apoyo para la asimilación de la nueva situación, reafirmación del auto esquema personal de cada servidor.

- Aspectos ocupacionales y de información, es decir que los servidores conozcan las áreas ocupacionales que mayores posibilidades laborales ofrecen, además de los diferentes servicios de intermediación laboral.

- Preparación para el nuevo abordaje laboral, de modo que pueda adoptar mejores Estrategias de búsqueda de empleo, técnicas de diligenciamiento de hojas de vida

Aspectos financieros y aspectos familiares.

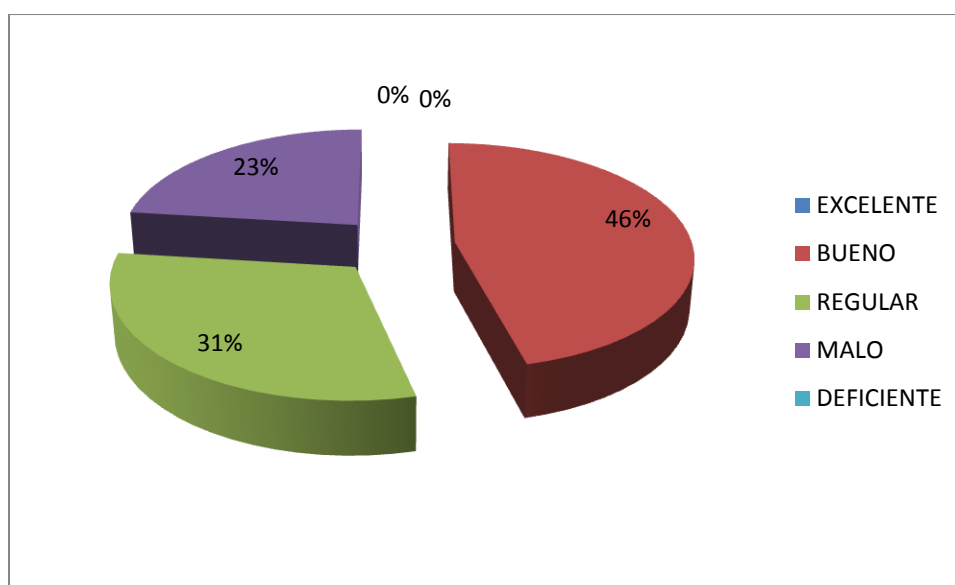
La **Alcaldía Municipal de Paipa**, no cuenta con un Programa de desvinculación laboral asistida. El proceso de desarrolla de manera desarticulada con el Programa de Bienestar Social Laboral, casi que se deja bajo la dirección del fondo administrador de pensiones al cual pertenece el servidor

10. Las actividades establecidas en el programa promueven aspectos de cultura organizacional como participación, delegación y conocimiento de valores corporativos?

#### Cuadro 14. Aspectos corporativos

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	30	46%
Regular	20	31%
Malo	15	23%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 11. Aspectos corporativos**

Fuente: presente estudio, 2013

El 46% de los funcionarios consideran que Las actividades establecidas en el programa promueven aspectos de cultura organizacional como participación, delegación y conocimiento de valores corporativos y su nivel es bueno; un 31% manifiestan que se desarrollan de manera regular y un 23% consideran que las actividades no están contribuyendo al fortalecimiento de los valores corporativos.

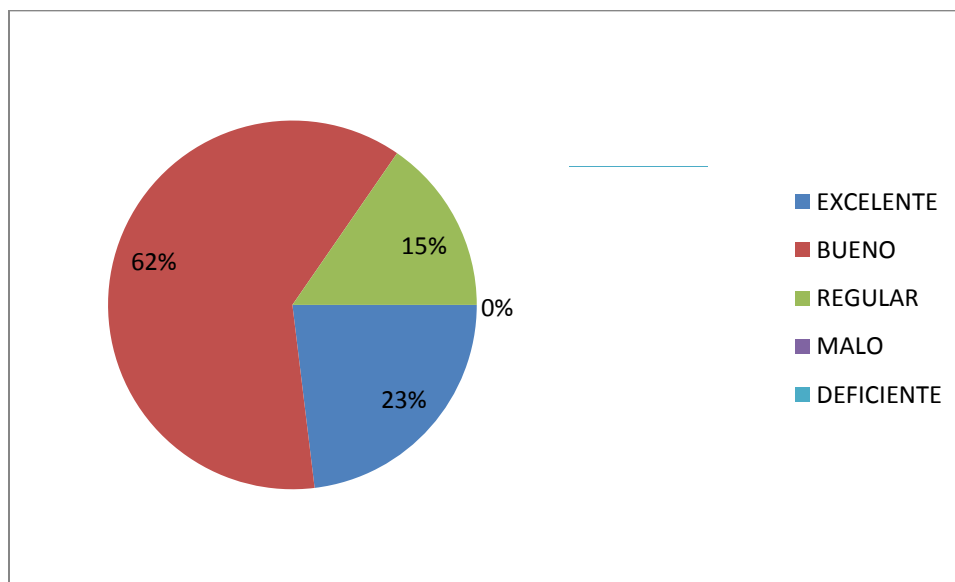
Al respecto la entidad viene trabajando a través de la Oficina de Control Interno lo relacionado con los aspectos corporativos de manera conjunta con la implementación del MECI y el Sistema de Gestión de Calidad, se han trabajado aspectos relacionados

con el código de ética, la misión y visión institucional, los valores corporativos y metas institucionales.

11. El grado de participación y desarrollo del trabajo en equipo, promovido por el programa para el cumplimiento de los objetivos institucionales es?

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	15	23%
Bueno	40	62%
Regular	10	15%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 12. Trabajo en equipo**

Fuente: presente estudio, 2013

De acuerdo con lo analizado, el 62% de los funcionarios consideran que el programa a través de sus actividades promueve de manera muy positiva el trabajo en equipo, su nivel es bueno; un 23% califican como excelente el grado de participación y trabajo en equipo en la entidad; y solo el 15% consideran un nivel regular.

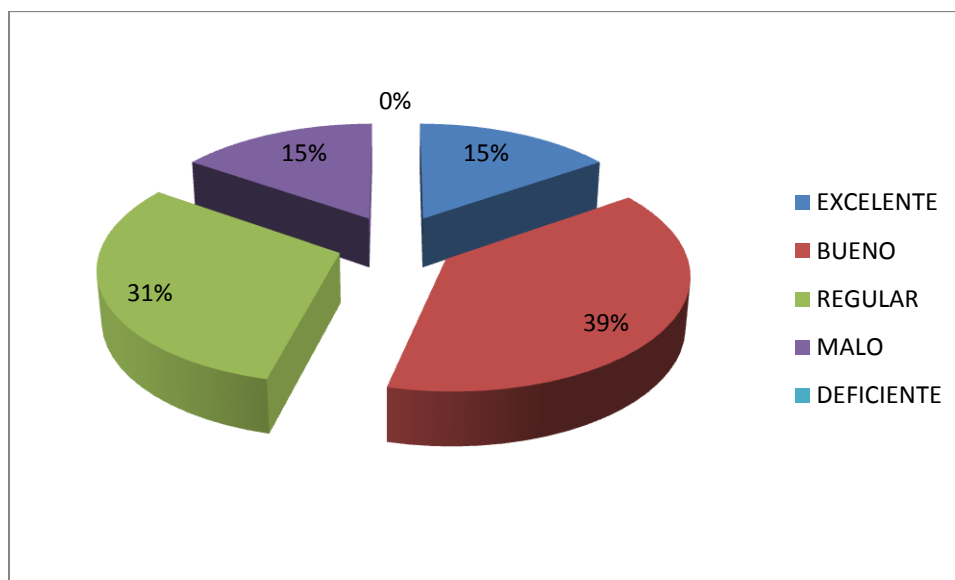
**Trabajo en equipo:** Uno de los aspectos más valorados en los servidores de una entidad es, sin duda, es la capacidad para trabajar en equipo, puesto que toda entidad requiere el trabajo compartido entre sus miembros, con el fin de alcanzar altos índices de calidad y, por supuesto, cumplir con sus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

Aunque el programa tiene establecido Incentivos para los mejores equipos de trabajo, en realidad es muy baja la participación y casi nunca se aprovechan estos beneficios.

12. El programa promueve el desarrollo continuo de los servidores públicos y la entidad territorial de forma?

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	10	15%
Buena	25	39%
Regular	20	31%
Mala	10	15%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 13. Promoción**

Fuente: presente estudio, 2013



Al parecer a través del programa si se promueve el desarrollo continuo de los servidores públicos y los sistemas de promoción, ascenso y encargos; el 39% de los funcionarios manifiestan que la promoción de presenta de manera favorable dando una valoración de buena, un 15% la cataloga como excelente; frente a un 31% que piensa que las condiciones son muy regulares. Finalmente se tiene un 15% que manifiesta que los niveles de promoción y desarrollo de carrera son muy bajos y la califican como malo.

Promover a un trabajador dentro de la entidad implica la concesión de un ascenso a un puesto superior, con responsabilidad y salario mayores. Debido a esto, es imprescindible tener en cuenta una serie de factores a analizar con respecto al servidor público que se quiere promocionar:

- ✓ Resultados obtenidos por el servidor público a lo largo de su desempeño laboral dentro de la entidad.
- ✓ Valoración del desempeño en sus labores
- ✓ Evaluación de las competencias llevadas a cabo frente a las que realizará en su nuevo puesto.
- ✓ Análisis de sus conocimientos técnicos, idiomas y experiencia laboral previa a la promoción.
- ✓ Tener en cuenta el salario actual y el que percibirá en su nuevo puesto
- ✓ Valorar la antigüedad como servidor público y los méritos conseguidos.

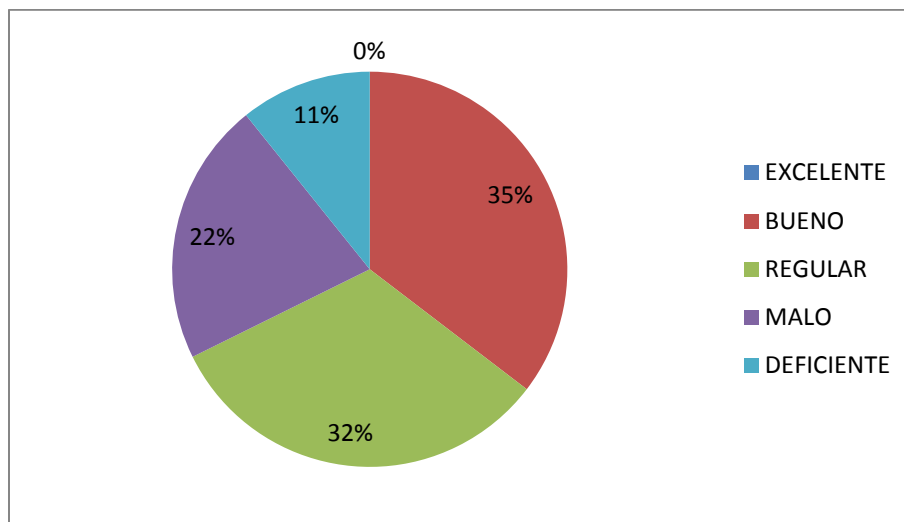
El proceso de promoción y encargos de los funcionarios en la Alcaldía municipal de Paipa, se efectúan de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

13. El manejo de conflicto y la resolución de problemas en qué medida se ve direccionado por el programa?

**Cuadro 15. Manejo de conflicto**

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	23	35%
Regular	21	32%
Malo	14	22%
Deficiente	7	11%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 14. Manejo de conflicto**

Fuente: presente estudio, 2013

Según los resultados se puede evidenciar que este es un aspecto en el que la entidad debe trabajar para mejorar y así brindar un adecuado y sano ambiente para sus funcionarios, aunque el 35% manifiestan que el manejo que se le da a los conflictos es bueno; también se tiene el nivel de regular en 32%; y el 22% de los funcionarios consideran que las acciones que se toman para el manejo de conflicto y la

solución de problemas no son las más acertadas, incluso pueden llegar a ser deficientes.

**El conflicto:** Es una situación que se da al interior de las organizaciones cuando los objetivos, las metas, los métodos o comportamientos de dos o más partes entran en contraposición a nivel individual, a nivel grupal o a nivel organizacional. El conflicto está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando éste no satisface las necesidades de las personas, lo cual se puede constituir en un problema serio para cualquier organización en términos de productividad; también se puede presentar como la oportunidad para mejorar las relaciones o generar una dinámica más creativa y productiva en la misma.

Los conflictos pueden deteriorar la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que tienden a generar un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos. Es posible que el conflicto genere en algunas personas deterioro de su autoestima o baja en su motivación, lo cual automáticamente afecta el desempeño y por ende la productividad.

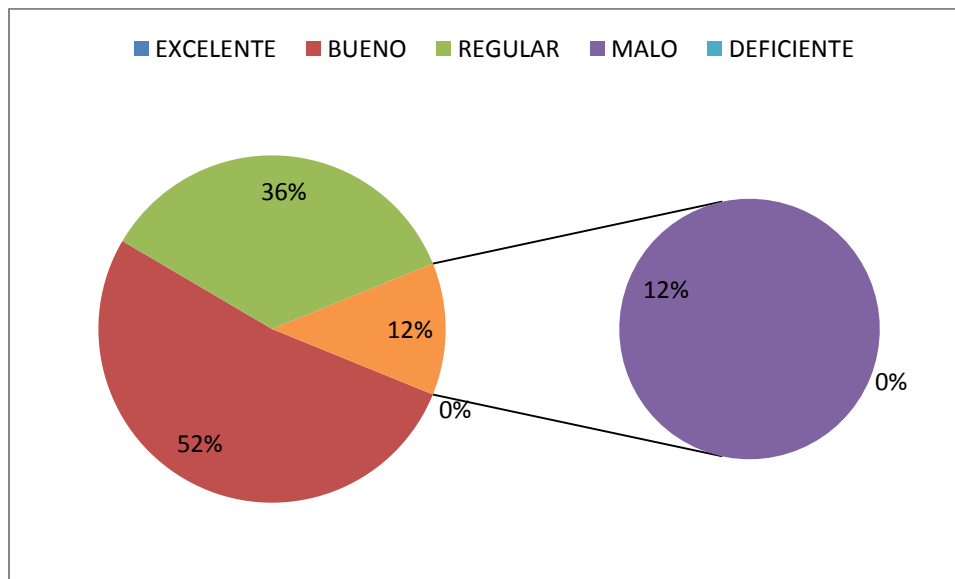
Por lo anterior, es importante que directivos, jefes, coordinadores, estén atentos a la presentación de estas situaciones o efectos negativos del conflicto, se anticipen a las posibles consecuencias y apliquen estrategias adecuadas.

14. Las actividades del programa contribuyen a que se propicie el liderazgo en el equipo humano de la administración municipal?

#### **Cuadro 16. Liderazgo equipo**

<b>Valoración</b>	<b>No. Funcionarios</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	0	0%
Bueno	34	52%
Regular	23	36%
Malo	8	12%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 15. Liderazgo equipo**

Fuente: presente estudio, 2013

Respecto a los niveles de liderazgo en el equipo humano de la entidad se observa que un 52% de ellos consideran que las condiciones son buenas y que se les permite participar activamente; mientras que un 36% manifiestan que el nivel de liderazgo es muy regular, que las actividades propuestas en el programa no fortalecen en gran medida el trabajo en equipo. Un 12% consideran que la entidad no promueve los espacios necesarios para mejorar los niveles de liderazgo entre sus funcionarios.

**El estilo de liderazgo:** Se traduce en calidad de vida de los servidores, exige del jefe, ante todo, priorizar y conciliar la ejecución exigente de las tareas que correspondan a su dependencia con el fortalecimiento de relaciones entre todos sus colaboradores. Para que sean adecuadas y contribuyan a la calidad de vida de los servidores, dichas relaciones deberán fundamentarse en la confianza que los jefes merezcan y en la decisión de éstos de trabajar con honestidad por la satisfacción de las necesidades reales de sus equipos de trabajo.

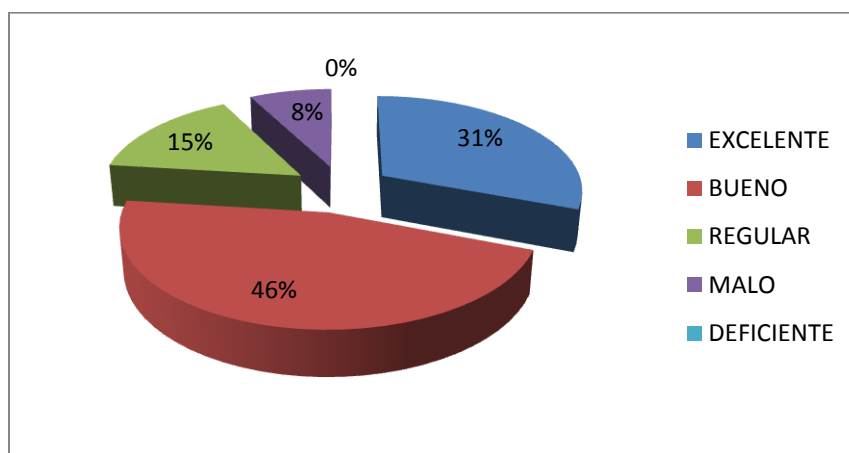
A través del programa La Alcaldía pretende fomentar en los funcionarios con personal a cargo estilos de liderazgo participativo que optimicen los resultados en las áreas funcionales, esto por medio de capacitaciones sobre estilos de liderazgo y trabajo en equipo.

15. El programa de bienestar laboral vincula a entidades externas (Eps, Comfaboy, ARP, fondos de pensiones) en capacitaciones de programas de prevención y promoción en que concepto cree usted que están?

**Cuadro 17. Vinculación entidades externas**

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	20	31%
Bueno	30	46%
Regular	10	15%
Malo	5	8%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 16. Vinculación entidades externas**

Fuente: presente estudio, 2013

Frente a la vinculación de las entidades externas tales como ( Saludcoop, Positiva, ARL, Fondos de pensiones y cesantías, COMFABOY, etc..) el 46% de los funcionarios manifiestan que se desarrollan en un buen nivel; el 31% las considera excelentes, lo que indica que quizás todas estas entidades se vinculan a través de diferentes actividades al programa de bienestar de la Alcaldía y que dichas acciones gozan de gran aceptación entre sus trabajadores; solo un 8% de los funcionarios las catalogaron en el nivel malo.

La Alcaldía Municipal de Paipa, hace uso adecuado de las alianzas estratégicas, se tienen establecidos convenios con diferentes entidades prestadoras de servicios que sirven de puente o apoyo para el desarrollo del programa tales como las ARP, COMFABOY, administradoras de pensiones y cesantías, institutos descentralizados, entre otras.

De conformidad con el artículo 21 del Decreto 1567 de 1998, los fines de los Programas de Bienestar Social que formulan las entidades, deben 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.

16. Las actividades desarrolladas respecto a brigadas de salud física y mental han sido?

#### Cuadro 18. Brigadas salud física y mental

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	40	62%
Bueno	15	23%
Regular	10	15%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013

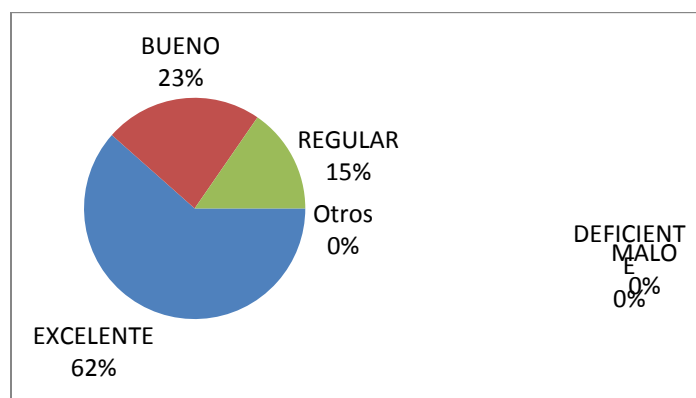


Figura 17. Brigadas salud física y mental

Fuente: presente estudio, 2013

El 62% de los funcionarios consideran que las actividades encaminadas al mejoramiento de la salud física y mental han sido excelentes; solo un 15% de los funcionarios las catalogan como regulares.

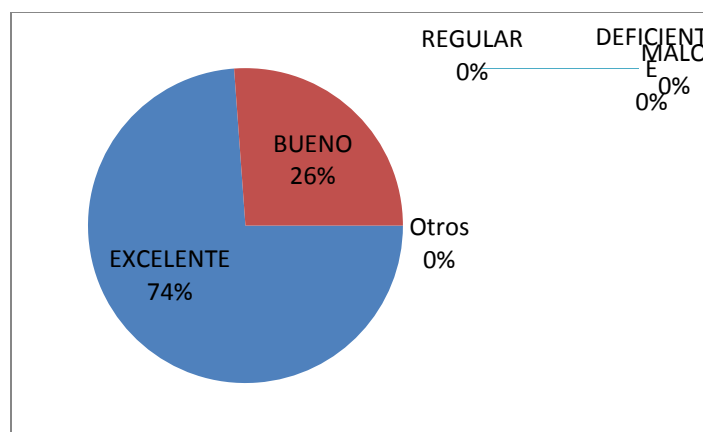
El Decreto 1567 de 1998 en su Artículo 23. Área de Protección y Servicios Sociales. En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación. (...).

17. ¿Cómo le parecen las actividades deportivas y recreativas desarrolladas a través del programa?

#### Cuadro 19. Actividades deportivas y recreativas

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	48	74%
Bueno	17	26%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 18. Actividades deportivas y recreativas**

Fuente: presente estudio, 2013

Como se evidencia las actividades deportivas y recreativas gozan de una buena valoración entre los funcionarios el 74% las catalogan de excelentes y el 26% restante

de Buenas, es decir se vienen ejecutando de manera muy acertada dentro de la entidad y favorecen un buen ambiente de trabajo y mejoramiento de calidad de vida, salud física y mental del trabajador.

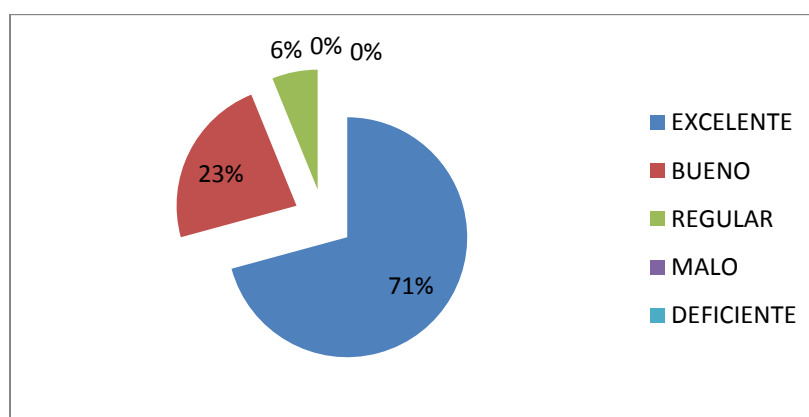
La Alcaldía Municipal tiene establecidos convenios internos con sus institutos descentralizados tales como: el Instituto de Deportes y La oficina de cultura y juventud los cuales permiten que los funcionarios y sus núcleos familiares gocen de las actividades propuestas y se vinculen activamente.

18. ¿Cómo considera que ha sido la vinculación de las escuelas de formación artística y deportiva del municipio en las actividades del programa de Bienestar Social Laboral?

#### Cuadro 20. Vinculación escuelas

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	46	71%
Bueno	15	23%
Regular	4	6%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 19. Vinculación escuelas**

Fuente: presente estudio, 2013



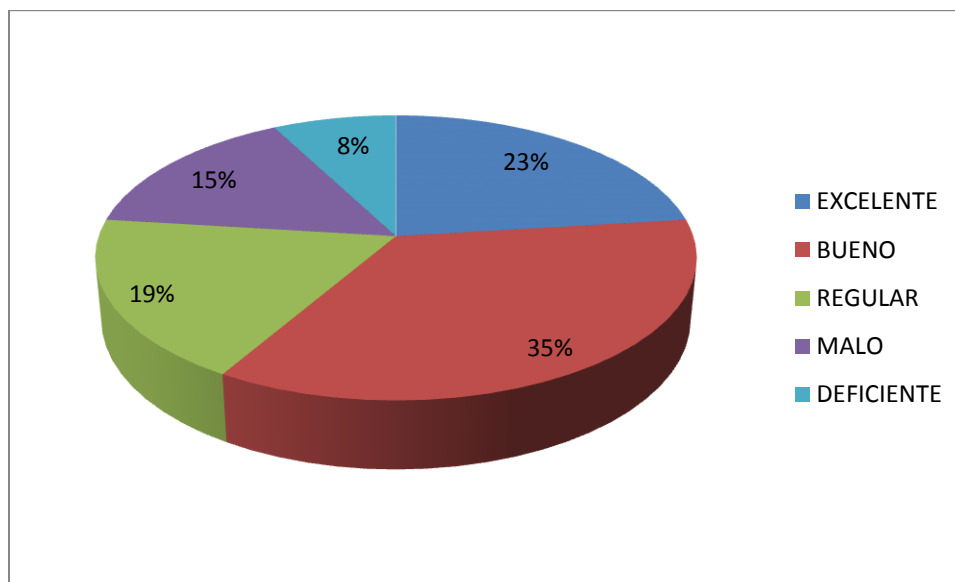
Se observa que la vinculación de las entidades descentralizadas a través de las diferentes escuelas de formación tanto artística como deportiva se viene desarrollando de una manera muy efectiva, el 71% de los funcionarios la catalogan como excelente.

19. El programa Cuenta con actividades tendientes a promover la educación formal de los empleados y de su vínculo familiar?

**Cuadro 21. Apoyo educación formal**

Valoración	No. Funcionarios	Porcentaje
Excelente	15	23%
Bueno	23	35%
Regular	12	19%
Malo	10	15%
Deficiente	5	8%

Fuente: presente estudio, 2013



**Figura 20. Apoyo educación formal**

Fuente: presente estudio, 2013

El análisis de este aspecto está un poco disperso observando los resultados, el 35% de los funcionarios consideran que las actividades tendientes a promover la educación formal entre los empleados son buenas; frente a un 8% que las catalogan como deficientes.

El Decreto 1227 de Abril 21/ 2005 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto - ley 1567 de 1998, presenta los lineamientos necesarios para la implementación del Plan Institucional de Capacitación.

Artículo 65:” Los planes de capacitación institucionales deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.

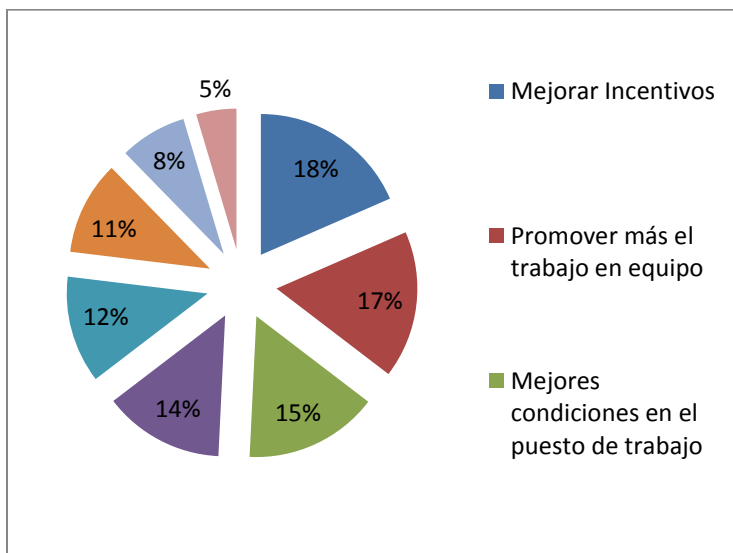
Los estudios deberán ser adelantados por las unidades de personal o por quien haga sus veces, para lo cual se apoyarán en los instrumentos desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública.

Los recursos con que cuente la administración para capacitación deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación.

Se entiende por educación formal aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos. (Ley 115 de 1994 – Decreto Ley 1567 de 1998 Ar.4 – Decreto 1227 de 2005 Art. 73).

La Alcaldía Municipal de Paipa cuenta con el Plan Institucional de Capacitación, el cual se viene desarrollando durante el transcurso del año.

20. Qué sugerencia le gustaría aportar para el mejoramiento del Programa de Bienestar Laboral?



**Figura 21. Aportes y sugerencias**

Fuente: presente estudio, 2013

La propuesta o sugerencia con mayor relevancia 18%, es la de Mejorar los incentivos institucionales; seguidamente se encuentra el aporte que hace referencia a promover más el trabajo en equipo, para los funcionarios también es importante vincular más a sus núcleos familiares en algunas de las actividades institucionales; la sugerencia que menor aporte presenta solo 5% está representada por establecer convenios externos con otras entidades que contribuyan en el mejoramiento del programa.

## 7.2 CONSOLIDADO RESULTADOS

### 7.2.1 Área calidad de vida laboral

**Cuadro 22. Calidad de vida laboral**

Componente	Mayor grado de valoración
Divulgación interna del programa	Excelente
Nivel de participación en el programa	Excelente
Clima organizacional	Bueno
Diseño de puestos de trabajo	Bueno
Incentivos	Regular
Estilos de dirección	Regular
Desarrollo de carrera	Regular
Desvinculación laboral	Regular
Estilos de liderazgo	Bueno
Trabajo en equipo	Bueno
Manejo del conflicto	Bueno

Fuente: presente estudio, 2013

### 7.2.2 Área de protección y servicios sociales

**Cuadro 23. Protección y servicios sociales**

Componente	Mayor grado de valoración
Programas de seguridad social integral	Excelente
Salud ocupacional	Bueno
Programas de recreación y deporte	Excelente
Programas de educación formal	Bueno

Fuente: presente estudio, 2013

De acuerdo con el análisis hecho sobre cada uno de los componentes de las dos grandes áreas que componen el Programa de Bienestar Social Laboral se puede

concluir que los componentes en donde se presenta un menor grado de desarrollo y se percibe que existe un bajo grado de aceptación y presencia de inconformismo por parte de los funcionarios son los siguientes:

#### **Cuadro 24. Bajo grado de aceptación e inconformismo**

<b>Componente</b>	<b>Área</b>
Incentivos	Calidad de vida laboral
Estilos de dirección	
Desarrollo de carrera	
Desvinculación laboral	

Fuente: presente estudio, 2013

Estos constituyen los ítems sobre los cuales la entidad debe comenzar a trabajar para fortalecer su programa de bienestar social laboral y de tal manera lograr que los funcionarios de la Administración central se sientan correspondidos, valorados y motivados para entregar mejores resultados individuales y en equipo lo que generara a su vez un mejor desempeño institucional.

#### **7.2.3 incentivos**

**Programa de Estímulos o incentivos** Es necesario trabajar por separado el tema de los estímulos o incentivos dada la complejidad del tema. 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 propicie el crecimiento personal de los servidores, se hace necesario contemplar en su diseño la aplicación de criterios tales como igualdad, equidad, mérito, objetividad y transparencia.

#### **7.2.4 Estilos de dirección**

La Alta dirección debe Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.

Para el desarrollo de un adecuado estilo de dirección es necesario tener en cuenta las siguientes acciones:

- El directivo o líder debe Identificar necesidades de formación y capacitación y proponer acciones para satisfacerlas.
- Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.
- Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo.
- Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.
- Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.
- Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores.

### **7.2.5 Desarrollo de carrera**

La formación del empleado público tiene por objetivo el desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con el fin de facilitar la eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se viabilice el desarrollo profesional de los empleados y el progreso en la prestación de los servicios.

El desarrollo de los empleados públicos es fundamental durante toda la vida laboral ya que ayuda a las organizaciones públicas a alcanzar las metas trazadas, ayuda al trabajador en su realización y crecimiento personal y ayuda al entorno de las relaciones laborales ya que fomenta la cohesión y comunicación de los equipos de trabajo.

Para mejorar el desarrollo de carrera dentro de la Alcaldía Municipal de Paipa, se podrían implementar las siguientes estrategias: La rotación de cargos(desplazamiento de empleados hacia varios empleos, verticales y horizontales, de la organización pública), asignación de proyectos (oportunidad para que el empleado pueda desarrollar sus competencias), participación en estudios formales e informales

(cursos, seminarios, talleres tradicionales y no tradicionales), desarrollo fuera de la organización pública (universidades o centros especializados), Mentoring ( sugiere y educa para crear una relación práctica para mejorar el desarrollo profesional), coaching (es un proceso de interacción social por medio del cual el entrenador asiste al entrenado para obtener lo mejor de este último), entre otros.

De igual manera, un instrumento indispensable para lograr el desarrollo de carrera dentro de una entidad lo constituyen las evaluaciones de desempeño, En la Ley 909 de 2004 se estipulan los siguientes principios que guían la permanencia en el servicio y en la evaluación del desempeño:

✚ Mérito: La estabilidad en los cargos de carrera administrativa demanda la calificación satisfactoria en el desempeño del empleo, la consecución de resultados y realizaciones en el desarrollo y actuación de la función pública y el provecho de las nuevas competencias que exija la labor.

✚ Cumplimiento: Cada uno de los empleados públicos deberá acatar cabalmente las normas y reglas que regulan la función pública, además de las responsabilidades determinadas al empleo.

✚ Evaluación: La estabilidad en los cargos ordena que el empleado público de carrera administrativa colabore activamente en el proceso de evaluación personal y de la entidad, de acuerdo con los criterios determinados por la institución.

✚ Promoción de lo público: Hay que facilitar un ambiente laboral colaborativo y de equipo de trabajo y en defensa perenne del interés público en cada una de las propias actuaciones así como de la Administración Pública. Cada empleado público acepta un compromiso con la protección de cualquier derecho, los intereses legales y la libertad de los ciudadanos.

El desempeño laboral de los empleados de la carrera administrativa tiene que ser evaluado y calificado según parámetros anteriormente establecidos que conlleven criterio objetivo sobre la conducta laboral y sus aportes verdaderos al cumplimiento de las metas de la entidad. De tal modo, los instrumentos de la evaluación y calificación del desempeño de los empleados públicos se proyectarán de acuerdo a las metas institucionales.

La consecuencia de la evaluación de desempeño consistirá en la calificación correspondiente al período anual, de acuerdo a las disposiciones reglamentarias, que serán dos evaluaciones parciales al año. Es de anotar que el resultado de la evaluación de desempeño definitiva se puede actuar mediante el recurso de reposición y apelación.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño se deben tener en cuenta, para:

- a. Obtener derechos de carrera
- b. Promover en la carrera
- c. Becas o comisiones de estudio
- d. Acceder a alicientes económicos o de otro tipo
- e. Proyectar la capacitación y la formación
- f. Precisar la permanencia en el servicio

### **7.2.6 Desvinculación laboral**

#### **- Programas Pensionados:**

En el programa se estipula que tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social, todos los empleados y sus familias; por tanto, la situación de jubilado y de pensionado no tiene el carácter de empleado, sino un estado jurídico diferente a la situación legal y reglamentaria contemplada para el empleado público o la contractual para el trabajador oficial. La ley 100 de 1993, por medio de la cual se establece el sistema de seguridad social integral para el país, estableció dentro del capítulo de servicios sociales complementarios, la obligatoriedad de desarrollar programas para jubilados y pensionados.

Es importante brindar al trabajador el acompañamiento, apoyo y asesoría para afrontar de la mejor manera posible la nueva situación que implica ser desvinculado de la organización. Es interesante el acompañamiento de personas que ya hayan pasado por este mismo proceso para dar certidumbre del éxito del Programa ya que se comparten vivencias y experiencias valiosas, tanto laborales, familiares, emocionales y sociales.



## **7.2.7 Programas de inducción laboral**

### **- Programas de Inducción**

Un alto porcentaje de los empleados no está recibiendo actualmente inducción cuando ingresa a la entidad, lo que no le permite apropiarse de la cultura organizacional de la cual va a ser parte y en la que va a tener que pasar mucho tiempo. La inducción contribuye a que el nuevo servidor logre identificarse con la misión, visión, principios y valores de la entidad, adquiera las prácticas organizacionales y tenga mejores relaciones laborales.

## **7.2.8 Procesos de evaluación del programa**

Es indispensable planear procesos de evaluación que canalicen las inquietudes y expectativas de los servidores acerca de los servicios que prestan las entidades que tienen que ver con programas específicos de Bienestar Social, así como sobre los programas desarrollados por cada entidad.

Con el fin de responder a las necesidades y expectativas de los empleados, se recomienda que la entidad realice un diagnóstico en forma periódica, para garantizar que los programas de bienestar satisfagan las necesidades detectadas.

## 8. CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente estudio se puede determinar que el nivel de cumplimiento del Programa de Bienestar Social Laboral de la Administración central de la Alcaldía Municipal de Paipa, se ubica en un buen grado de desarrollo, dentro de sus mayores fortalezas están los diferentes planes, acciones y actividades dirigidas al área de protección y servicios sociales; respecto de lo establecido por el Decreto Ley 1567 de 1998 y Decreto 1227 de 2005, el programa cumple con los requerimientos legales establecidos a nivel nacional, y aunque presenta algunas falencias en el área de calidad de vida laboral que deben ser mejoradas, se puede concluir que el programa aporta sustancialmente al desarrollo físico, mental, intelectual y laboral de sus trabajadores.

Por medio de la Encuesta se pudo percibir que los empleados de la Administración Central de la Alcaldía Municipal de Paipa, conocen el Programa de Bienestar Social Laboral, participan de sus actividades, expresan sus opiniones del mismo, y a pesar de que presenta algunas debilidades consideran que es un buen programa que es muy importante en el desarrollo de la función pública institucional y que las actividades desarrolladas promueven un ambiente sano de trabajo, donde se brindan diferentes espacios al trabajador.

Es fundamental que el programa de bienestar social y los planes de incentivos estén pensados y elaborados en consideración a las características de los servidores públicos; esto garantiza en gran medida que los planes logren proporcionar una mayor cobertura de las necesidades de los servidores y la inclusión de nuevas formas de aplicarlos. El servidor público es una persona orientada a desarrollar acciones para satisfacer las necesidades y dar respuesta a las inquietudes de los ciudadanos. De acuerdo con lo establecido en la Ley 909 de 2004, los servidores públicos deben ser transparentes, confiables, eficientes, con vocación del servicio y deben ser comprometidos con la organización y con el proceso de la construcción de un mejor país.

Para que un servidor se sienta motivado a participar en las actividades de bienestar programadas, estas deben estar enfocadas y tratar de abarcar todas las necesidades, que se ven reflejadas en el diagnóstico que se realiza anualmente. Por lo tanto, se recomienda a las oficinas de talento humano, o quien haga sus veces, que sean creativas y propositivas al diseñar el programa de bienestar; puede apoyarse en la asesoría de la ARP, la caja de compensación a la que está afiliada la entidad y las diferentes EPS a las que pertenecen los servidores.

Cuando una entidad se preocupa por el Bienestar de sus servidores y respeta sus valores, opiniones y creencias, no solo le permite al empleado un crecimiento laboral, sino también personal y espiritual, que resulta ser fundamental para el desarrollo del quehacer de la entidad y de su clima laboral, puesto que si un servidor se siente a gusto va a realizar sus labores con compromiso, entrega y responsabilidad.

Para que una entidad logre una buena gestión por parte de un equipo de trabajo, debe realizar realimentación clara respecto a cuál es la misión, visión, valores, principios y objetivos, lo cual a su vez permitirá arraigar en los empleados prácticas de la cultura que se maneja en la administración municipal de Paipa

## 9. RECOMENDACIONES

Estos son algunos de los aspectos que se deben mejorar de acuerdo con la evaluación hecha al Programa de Bienestar Social Laboral de la Administración central Alcaldía Municipal de Paipa.

### - **Programas Pensionados:**

En el programa se estipula que tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social, todos los empleados y sus familias; por tanto, la situación de jubilado y de pensionado no tiene el carácter de empleado, sino un estado jurídico diferente a la situación legal y reglamentaria contemplada para el empleado público o la contractual para el trabajador oficial. La ley 100 de 1993, por medio de la cual se establece el sistema de seguridad social integral para el país, estableció dentro del capítulo de servicios sociales complementarios, la obligatoriedad de desarrollar programas para jubilados y pensionados.

### - **Programa de Estímulos o incentivos**

Es necesario trabajar por separado el tema de los estímulos o incentivos dada la complejidad del tema. 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 propicie el crecimiento personal de los servidores, se hace necesario contemplar en su diseño la aplicación de criterios tales como igualdad, equidad, mérito, objetividad y transparencia.

### - **Procesos de evaluación del programa**

Planear procesos de evaluación que canalicen las inquietudes y expectativas de los servidores acerca de los servicios que prestan las entidades que tienen que ver con programas específicos de Bienestar Social, así como sobre los programas desarrollados por cada entidad.

Con el fin de responder a las necesidades y expectativas de los empleados, se recomienda que la entidad realice un diagnóstico en forma periódica, para garantizar que los programas de bienestar satisfagan las necesidades detectadas.

- **Programas de Inducción**

Un alto porcentaje de los empleados no está recibiendo actualmente inducción cuando ingresa a la entidad, lo que no le permite apropiarse de la cultura organizacional de la cual va a ser parte y en la que va a tener que pasar mucho tiempo. La inducción contribuye a que el nuevo servidor logre identificarse con la misión, visión, principios y valores de la entidad, adquiera las prácticas organizacionales y tenga mejores relaciones laborales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvaro y Páez, 1996

Amérigo, 1995).

Amérigo; Aragonés y Corraliza, 1994)

Campbell, 1981; Rice, 1982 y Michalos, 1985).

Casales (2003

Cartilla Guía Bienestar DAFP

Correa, Ramón. Monografías de los pueblos de Boyacá . Editorial ABC. Tunja. 1987 Pág., 355-361. NO ESTA REFERENCIADA EN EL CONTENIDO

DECRETO 1227 DE 2005(Abril 21). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.

DECRETO 1567 DE 1998.

Departamento Administrativo De La Función Pública. Cartilla Bienestar Social Laboral. 2010.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Sistema de Estímulos. Lineamiento de Política. República de Colombia. 2007.

Echavarría y Páez, 1989Ley 100 del 23 de Diciembre de 1993.

Martínez Taboada, 1995; Igartua et al., 1994),

Secretaría de Planeación Municipal Paipa. Abril 2008

Wether, William B. y DAVIS, Keith. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Tercera Edición,

Yrigoyen, C. & Hernández A. (2006) Medición del bienestar social provincial a través de indicadores objetivos. Instituto L. R. Klein – Departamento de Economía Aplicada. Universidad Autónoma de Madrid.

Zúñiga, L. E. (2009). Estrategia de Gestión de Talento Humano basada en Competencia. Bogotá D.C.: SENA, Centro de Gestión Administrativa. Registro 10-254-170 Dirección Nacional de Derecho de Autor.

