

Sistema de Estímulos

Orientaciones Metodológicas

2012

Departamento Administrativo
de la Función Pública (DAFP)

Dirección de Empleo Público

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR
Directora

SYLVIA CRISTINA PUENTE ALVAREZ-CORREA
Secretaria General (E)

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEÓN
Directora Jurídica

MARÍA DEL PILAR GARCÍA GONZÁLEZ
**Directora de Control Interno
y Racionalización de Trámites**

CLAUDIA MOLANO VARGAS
Directora de Empleo Público

JOSÉ FERNANDO BERRÍO BERRÍO
Director de Desarrollo Organizacional

CELMIRA FRASSER ACEVEDO
Jefe Oficina Asesora de Planeación

LUZ STELLA PATIÑO JURADO
Jefe de Control Interno

VICTORIA EUGENIA DIAZ ACOSTA
Jefe Oficina de Sistemas

**SISTEMA DE ESTIMULOS
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS
2012**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA**

Elizabeth Rodriguez Taylor
Directora

MARIE ANNE SALVANE SANÍN
RUTH MURILLO SÁNCHEZ
Departamento Administrativo de la Función Pública

LAURA CAMILA GOYENECHE TAMAYO
JACKELINE APARICIO CAMARGO
Pontificia Universidad Javeriana

REVISADO POR:

DIRECCIÓN DE EMPLEO PÚBLICO DEL DAFP

HERNÁN CAMILO PULIDO MARTÍNEZ Ph. D.
LUZ MERY CARVAJAL MARÍN Mg. Cs.
Facultad de Psicología
Pontificia Universidad Javeriana

ISBN: 978-958-8125-50-3

Versión 1

Bogotá, noviembre de 2012

CONTENIDO

Presentación	7
Introducción	9
Objetivo General	11
Objetivos Específicos:	11
Marco Teórico	13
Bienestar Social.	19
Calidad de Vida Laboral.	21
Clima Laboral.	21
Cultura Organizacional	23
Adaptación al Cambio Organizacional.	25
Desvinculación Laboral Asistida y de Pre Pensionados	27
Trabajo en Equipo	28
Motivación	33
Analisis de los Resultados.	45
Descripción Sociodemográfica	45
Bienestar	46
Estímulos e incentivos:	48
Motivación	48
Gestión Laboral.	49
Ambiente Laboral	51



Resultados de las Entrevistas Aplicadas en el Orden Nacional.	53
Actividades Realizadas por Algunas Entidades	54
Recomendaciones Metodologicas	59
Referencias	63
Anexo 1	65



PRESENTACIÓN

El presente documento tiene como finalidad exponer a las entidades del nivel nacional y territorial, específicamente a los jefes de talento humano o quienes hagan sus veces, un documento teórico con las últimas tendencias en materia de Estímulos, que servirá como guía práctica para la elaboración, ejecución y seguimiento del Sistema de Estímulos en las entidades, a fin de proporcionar a las mismas, lineamientos de acción que les permitan identificar las necesidades de los servidores y brindarles un ambiente laboral en el que se identifiquen como personas y empleados eficaces al servicio del país y donde puedan crecer, desarrollarse personal y profesionalmente en un adecuado clima laboral.

Este documento fue construido conjuntamente con la facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana; Para su elaboración fueron tenidas en cuenta teorías y experiencias contemporáneas del sector privado y de algunas universidades a nivel nacional e internacional, porque aportan elementos innovadores que no contradicen lo dispuesto en la norma sobre la materia y que ofrecen un panorama de aspectos considerables al momento de formular los programas de bienestar y los planes de incentivos.

Cabe aclarar que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) pone a disposición de las entidades los lineamientos generales, pero son las mismas entidades quienes, al interior y de acuerdo con sus expectativas y su cultura organizacional, deben aunar esfuerzos para diagnosticar las necesidades de sus servidores y brindarles actividades coherentes enmarcadas en programas que tengan continuidad, para favorecer el desarrollo de temas tales como bienestar social, clima laboral, incentivos, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros, respetando la cultura organizacional de su entidad.



INTRODUCCIÓN

Con el fin de presentarles políticas actuales, a las entidades del país se elaboró un documento que cuenta con la revisión de las últimas teorías en materia de estímulos, bienestar e incentivos, para ofrecerles a las oficinas de talento humano o quienes hacen sus veces en el orden nacional y territorial, una herramienta que les permita formular programas de bienestar y planes de incentivos acordes con las características de sus servidores.

El presente documento recoge la experiencia tanto de los jefes de talento humano de las entidades cabeza de sector del orden nacional, a través de entrevistas como la percepción de los servidores públicos de todo el país, que respondieron la encuesta que fue enviada a las alcaldías y a través del Sistema de Información de Gestión del Empleo Público (SIGEP). Esta información contribuyó a orientar las diferentes estrategias de acción que a continuación se plantean, para que satisfagan las necesidades reales que presentan los servidores públicos en general.

Agradecemos la participación y colaboración que las entidades y servidores públicos anteriormente mencionados tuvieron, al exponer sus experiencias, dificultades y oportunidades en el desarrollo interno de la política del Sistema de Estímulos y, a su vez, sugerir nuevos retos y oportunidades, enriqueciendo con sus vivencias, creatividad y buena voluntad la aplicación de dicha política.

En consideración a que los servidores públicos tienen diferentes motivaciones para trabajar en la administración pública, esperamos que este documento responda a los requerimientos de las entidades y a los resultados de sus diagnósticos; por tal razón, no esconveniente generalizar las metodologías para que sean aplicadas en todas las entidades de la misma manera, sino que cada oficina de talento humano o quien haga sus veces debe buscar que las metodologías respondan a las necesidades del personal de cada una de las entidades, con base en las experiencias de otras organizaciones y en las estrategias de acción suministradas.

Para mayor comprensión, este documento ha sido estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se encuentra la contextualización teórica y de las normas que rigen el Sistema de Estímulos, ofreciéndole al lector el recorrido por las diferentes posturas de



autores más representativos sobre el tema, así como la información que debe saber para construir programas de bienestar y planes de incentivos más cercanos a las necesidades de los servidores. En la segunda parte se presentan los resultados del análisis que se les realizaron a las encuestas y a las entrevistas aplicadas; en la tercera parte se presentan las recomendaciones metodológicas que sugirieron las personas entrevistadas y encuestadas, al igual que algunas recomendaciones por parte del grupo que elaboró el documento.



OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la vocación del servicio y la optimización de la gestión institucional, aumentando la satisfacción de los empleados que se desempeñan en el sector público.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer la política del sistema de estímulos en el sector público para su efectiva aplicación, incorporando prácticas contemporáneas.
- Ofrecer a las entidades, orientación teórica y estrategias para facilitar y enriquecer el diseño de su Sistema de Estímulos.
- Brindar elementos teóricos que apoyen y fomenten la aplicación de los programas de bienestar y los planes de incentivos, a partir de la revisión de nuevas teorías.



MARCO TEÓRICO

En este documento, se pretende realizar una contextualización teórica acerca del Bienestar Social en la Administración Pública que comprende el Sistema de Estímulos, establecido en el parágrafo del artículo 37 de la Ley 909 de 2004, y que abarca los Planes de Incentivos y los Programas de Bienestar; lo anterior, teniendo en cuenta las diferentes definiciones que enmarcan las condiciones necesarias para el desarrollo del presente tema.

Se pretende orientar a las Entidades del orden Nacional y Territorial en el diseño de su Sistema de Estímulos, brindando elementos teóricos que apoyen y fomenten los programas de Bienestar y los Planes de Incentivos, a partir de la revisión de nuevas teorías.

En la primera parte, se describe de manera genérica qué es el Bienestar Social; en la segunda, se definen conceptos tales como Sistema de Estímulos que comprende los Planes de Incentivos y los Programas de Bienestar; en la tercera parte, se dan a conocer diversas teorías que sirven de marco conceptual para este tema; en la cuarta, se abordan prácticas contemporáneas que permiten efectuar una mirada en pro del aumento de la satisfacción de los empleados que se desempeñan en el sector público, teniendo en cuenta, tanto lo ya existente como lo nuevo en cuanto al tema.

Se debe tener en cuenta que el Bienestar Social, según lo afirman Hernández & Yrigoyen, es el “conjunto de sentimientos, de satisfacción material e inmaterial que producen en las personas y colectividades una serie de condiciones materiales que no pueden reducirse únicamente al nivel económico, sino que incluyen otras dimensiones importantes de la existencia humana como la salud, educación, servicios, infraestructura, vivienda, seguridad, entorno, etc.”¹.

En este sentido, el Decreto 1567 de 1998 establece que, para los servidores públicos, los Programas de Bienestar Social deben ser entendidos como “aquellos procesos permanentes

¹ *Medición del bienestar social provincial a través de indicadores objetivos.*, Instituto L.R. Klein-Dpto. de Economía Aplicada., Universidad Autónoma de Madrid



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, la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y el Decreto 1227 de 2005 reglamentan que las entidades deben organizar Sistemas de Estímulos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados, para lo cual deben implementar Programas de Bienestar Social que ofrezcan servicios de carácter deportivo, recreativo y vacacionales; artísticos y culturales, así como la promoción y prevención de la salud; capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades, al igual que la promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, entre otros.

En desarrollo de lo anterior, la finalidad del Sistema de Estímulos es: buscar el “Bienestar” Social y el trabajo eficiente y eficaz de los empleados; construir una vida laboral que contribuya a la productividad y su desarrollo personal; recompensar el desempeño efectivo de los servidores y de los grupos de trabajo, así como facilitar la cooperación interinstitucional entre las entidades para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados².

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 criterios³ tales como igualdad, equidad, mérito, objetividad y transparencia, conceptos que serán explicados a continuación:

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

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

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

El mérito que “es la circunstancia provocada por sí mismo que le da derecho a una persona de recibir un premio. Es aquello que justifica un reconocimiento o un logro”.

² Documento Sistema de Estímulos Lineamiento de Política (2007)

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



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

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

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.

Cabe resaltar que un incentivo es entendido, como todo estímulo⁴ expresamente planeado y adoptado formalmente por las entidades y consecuente con un comportamiento deseable previamente establecido y divulgado, que pretende aumentar la probabilidad de ocurrencia de dicho comportamiento en el desempeño de los servidores en su puesto de trabajo.

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

- Ser planeado por la entidad,
- Ser consecuente con un comportamiento determinado y
- Satisfacer una necesidad particular del servidor público.

Además, la norma contempla que las entidades deberán incorporar a su cultura organizacional la asignación de los incentivos como consecuencia, ya sea de la manifestación de comportamientos deseables previamente acordados (por ejemplo: trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, entre otros), o ya sea por el logro de resultados establecidos con anterioridad, con criterios de evaluación: objetivos, medibles y conocidos por todos para ofrecer igualdad de oportunidades.

⁴ Factor externo o interno capaz de provocar una reacción positiva o negativa en un organismo

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

Otros aspectos para tener en cuenta al momento de otorgar los incentivos, es que estos sean efectivos, es decir, tengan la capacidad de motivar, sean visibles y no sean ser aplazados, ya que pueden perder su interés. Algo muy importante es que, si la entidad desea que sus servidores sean productivos, debe otorgales los incentivos oportunamente cuando se los ganen, de acuerdo con los criterios establecidos previamente o cuando la entidad considere hacerlo por un comportamiento destacado.

Para determinar los requisitos esenciales de un Plan de Incentivos, se debe conocer: la población objetivo del plan, tanto a nivel individual como grupal, tener en cuenta una metodología para elaborar en forma participativa el Plan en mención, un cronograma con las fechas en que se realizarán las diferentes actividades, los criterios de desempate que se deben establecer según los parámetros determinados por el Decreto 1227 de 2005 y las causas y mecanismos de exclusión de aspirantes a los incentivos. Es decir, el plan debe responder a los siguientes interrogantes: Qué, Para quiénes, Dónde, Cuándo, Cuánto, Cómo y Quién será el encargado de su administración. La entidad podrá apoyarse en el comité de incentivos⁵.

Para el sector público, en la cartilla de lineamiento de política del Sistema de Estímulos, se han propuesto ocho tipos de incentivos que a continuación serán explicados para una mayor comprensión y mejor aplicación:

Tipos de Incentivos	Definición del Incentivo	Ejemplo Asociado
Reconocimientos	Por reconocimiento se entiende la expresión de satisfacción de parte del jefe, colegas, o usuarios de los servicios de un empleado, en razón de una competencia, comportamiento o resultado determinado. Los jefes de las áreas deberán dar cumplimiento a lo establecido por el Decreto 1567 de 1998, artículo 36.	Reconocimiento Verbal <ul style="list-style-type: none"> • Una frase de aprobación Reconocimiento Gestual o Mímico <ul style="list-style-type: none"> • Un gesto de aprobación o una nota de felicitación o agradecimiento

⁵ Si bien la norma no exige la conformación de este comité, sino que cuente con la participación de la comisión de personal, en general las entidades han demostrado que es de gran ayuda para las oficinas de talento humano contar con dichos comités.



Recompensas	Es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, la emisión de algunos comportamientos o el logro de resultados.	Puede consistir en concesiones, privilegios u objetos tangibles que valore el empleado, siempre y cuando no vayan en contra de lo establecido legalmente.
Informales	Se refiere a estímulos espontáneos, no planeados previamente, que se emiten en forma contingente a una conducta positiva o a la obtención de un resultado determinado.	En una reunión al momento en el que uno de los participantes aporta algo positivo, se le reconoce inmediatamente con una frase.
Formales	Hacen relación a estímulos institucionales planeados previamente, ante los cuales todo servidor público tiene derecho, siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos para su otorgamiento.	Los incentivos otorgados por obtener una evaluación excelente.
Monetarios a los equipos de trabajo (Pecuniarios)	Son reconocimientos económicos que pueden ser hasta de 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes, para el caso de los equipos de trabajo. Estos se planean teniendo en cuenta los recursos disponibles de la entidad y deberán pagarse en su totalidad.	Al equipo ganador que realizó el proyecto, se le entrega una suma de dinero acordada por la entidad que no debe superar los 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
No monetarios otorgados a los mejores empleados de cada nivel y de la entidad. (No pecuniarios)	Son reconocimientos no económicos que serán otorgados individualmente y están conformados por un conjunto de programas flexibles, dirigidos a reconocer individualmente a los servidores por su desempeño en niveles de excelencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional que bien pueden ser de carácter institucional o de interés personal. 2. Programas de turismo social (planes turísticos, pasajes, estadía y gastos de alimentación). 3. Día compensatorio. 4. Plan vacacional escogido. 5. Actividades socioculturales y recreativas. 6. Estacionamiento pagado por la empresa. 7. Cena para dos en un restaurante reconocido. 8. Mejoramiento en las dotaciones de la oficina (silla, computador, literatura). 9. Financiación de investigaciones o de estudios en el Exterior.



Intrínsecos	Son personales (motivación primaria) y subjetivos, a fin de que el servidor se sienta identificado y a gusto, tanto con las personas con las que trabaja como con las tareas que desempeña, y por tanto se mantenga motivado al desempeñar una labor.	La posibilidad que tiene el empleado de escoger el proyecto que va a desarrollar, porque con este se siente más a gusto, le genera retos o se relaciona con lo que le interesa.
Extrínsecos	Estímulos tomados del entorno para el servidor público, los cuales se adicionan a la satisfacción lograda por una buena gestión en la entidad. Constituyen, en principio, la materia prima de los planes de incentivos adoptados por las diferentes entidades, de conformidad con lo establecido por el Decreto 1227 de 2005, artículos 76 y 77.	Consiste en que el servidor recibe beneficios que la entidad otorga por el buen desempeño en el cargo y que garantizan sentirse a gusto con el sitio de trabajo.



BIENESTAR SOCIAL

Los Programas de Bienestar Social en la administración pública tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los servidores de las entidades y sus familias así mismo, fomentar una cultura organizacional que manifieste en sus servidores un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios en la Entidad.

El desarrollo anual del Bienestar en las entidades comprende: La Protección y Servicios Sociales y la Calidad de Vida Laboral. Es decir cada año, las entidades deben elaborar el “Programa de Bienestar Social”, con base en un diagnóstico aplicado a todos los servidores, en el cual se exploren no solo sus necesidades sino también sus expectativas; este debe responder a un objetivo común que articule cada una de las acciones que se llevan a cabo para dar cumplimiento al programa en mención.

- La Protección y Servicios Sociales - Función Asistencial: a través de este componente, se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación (artículo 23, Decreto 1567 de 1998), detectados en el diagnóstico de necesidades y atendiendo a la priorización de los mismos.

Los programas que deben ser atendidos a través de este componente son los siguientes:

- Deportivos, recreativos y vacacionales
- Artísticos y culturales
- Promoción y prevención de la salud
- Capacitación informal en artes o artesanías
- Promoción de programas de vivienda
- Educación formal



⁶ Sistema de Estímulos, Lineamientos de Política, DAFP 2007.



- “La calidad de vida laboral: se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el servidor público como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los servidores públicos, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo en las entidades, tanto en términos de productividad como de relaciones interpersonales”⁶.

Los campos de intervención atendidos son los siguientes:

- Medición del Clima Laboral
- Adaptación al Cambio Organizacional
- Desvinculación Asistida
- Cultura Organizacional
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

CALIDAD DE VIDA LABORAL

Con el fin de profundizar sobre la calidad de vida laboral como elemento de Bienestar, a continuación se presenta la revisión teórica sobre los aspectos relacionados con el tema. El concepto de calidad de vida laboral gira en torno a dos ejes como son: el clima laboral y la cultura organizacional; estos deben ser abordados por el jefe de Talento Humano o quien haga sus veces:

CLIMA LABORAL

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

Es importante tener en cuenta para evaluar y mejorar el clima laboral de la entidad la percepción que el empleado tiene de todo lo que ocurre en su trabajo; ese “todo” se extiende, desde la forma en que se adapta a su puesto de trabajo hasta el rendimiento que da en el mismo. El buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales, pero el mal clima puede destruir el ambiente de trabajo ocasionando conflictos y bajo rendimiento⁷.

El Clima Laboral, según Tork (2001), se compone de: liderazgo, dirección, supervisión, estructura de la organización, relaciones de dependencia, promociones, sistema de comunicaciones, remuneración, incentivos, apoyo al empleado, interacción entre los miembros de la misma, etc.

Igualdad: Si todos los empleados se sienten tratados igualmente, se sentirán tan importantes como el gerente mismo. La igualdad es un derecho en la empresa para todos. La autonomía

⁷ Familia Tork – Familia Institucional 2001.



de los trabajadores en sus tareas habituales les genera confianza en sí mismos. Las características de una organización son permanentes en el tiempo, pero pueden y deben diferenciarse correctamente de las características propias de las áreas de la empresa.

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

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

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

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

Relaciones entre los miembros de la entidad: Este punto se descubre quién hace más amigos, quién no, por qué, el compañerismo, etc. Lo importante es que todas estas relaciones se vean reflejadas en el exterior.

Remuneración: Si en su entidad sus trabajadores no reciben salarios justos por su trabajo, no habrá un buen clima laboral. Además, no sólo se trata de explicarles que no puede pagar más sino aclarar por qué. Cuando sus empleados reciben salarios acordes con las funciones específicas ejecutadas y reciben incentivos “extras”, tendrán mejor rendimiento y se fijarán en sus metas para cumplirlas.

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

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



CULTURA ORGANIZACIONAL

Otro componente de la calidad de vida laboral es la Cultura Organizacional definida como “el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de ella su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, (...)”⁸.

Por otro lado, se entiende por Cultura Organizacional que cada entidad tiene un “algo” especial que la diferencia de otras, algo que hace fácil o difícil la puesta en práctica de determinadas políticas o la adaptación de algunas personas. Al mismo tiempo cuesta definir en qué consiste ese aspecto diferencial, cómo influye en la vida de la organización y cómo modificarlo, si es preciso. En este sentido, la cultura organizacional es interpretada como el conjunto de principios y creencias básicas compartidas por sus miembros y que la diferencia de otras organizaciones⁹.

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

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

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

En cambio, si estas cuestiones las cumplen exclusivamente por imperativo legal y se centran en dominar su sector y su mercado, se habla de una cultura basada en el poder.

Cuando lo importante es lograr los objetivos de producción establecidos, la cultura va orientada hacia la tarea.

Otras pueden ser muy poco dinámicas y flexibles; en este caso, su cultura está orientada hacia la función y lo que interesa es el cómo se realizan las acciones y la norma por las que están siendo reguladas.

⁸ Ríos, A. (1999)

⁹ Bretones, F.D. 2009.

Para Robbins (1991)¹⁰, la cultura en el seno de una entidad debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unido al grupo, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados (por ejemplo los valores y principios adoptados por la Alta Dirección).

Cuando se está identificando la cultura organizacional, es necesario que el jefe de talento humano o quien haga sus veces tenga en cuenta algunos elementos que le permitan caracterizarla y, de esta manera, poder abordarla para utilizar la información resultante en beneficio de la entidad. Según Marín y Freitas (2004)¹¹, la cultura organizacional se fundamenta en diez elementos: técnicas, código simbólico, modelos de realidad, valores, empleados o trabajadores, ritos y rituales, redes de trabajo de la comunicación cultural, historias y mitos, tabúes, comunicación y normas, los cuales serán explicados en la siguiente tabla:

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

¹⁰ Citado por Gladys Rivera en “Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad.”

¹¹ Citados por: Ingrids Rodríguez Guerra en el documento Cultura organizacional del (2004)



Aunque parezca una utopía, es necesario crear una cultura que maneje los anteriores elementos con los cuales los empleados puedan sentirse identificados, planteando estrategias para su fortalecimiento, ya que la cultura organizacional es construida no solo por la entidad sino por los intercambios e interacciones que los servidores de la misma realizan. Sus actuaciones deben ir en pro de la eficiencia, eficacia y efectividad de su labor; a su vez, la organización debe velar por el bienestar, el cumplimiento y la satisfacción de las necesidades del personal que en ella labora.

A continuación en la tabla se presentan algunos factores para tener en cuenta en el diseño del diagnóstico de la cultura organizacional y el clima laboral; con base en el resultado obtenido, se podrán identificar aquellos aspectos que requieren ser intervenidos dentro del programa de bienestar social. Otros factores por evaluar son: la ley, los resultados alcanzados, la evaluación del desempeño, el trabajo en equipo, los principios y valores, el soporte teórico y metodológico del trabajo, atención al público, la eficacia, eficiencia y efectividad de los proyectos y las labores realizadas.

Clima organizacional	Cultura organizacional
• Orientación organizacional	• Grado de sensibilidad frente al cambio
• Administración del talento humano	• Condiciones laborales
• Comunicación	• Apoyo organizacional
• Trabajo en equipo	• Ceremonias (celebraciones)
• Capacidad personal y profesional	• Valores, principios y creencias
• Medio ambiente físico	• Referentes históricos
• Evaluación del desempeño	• Comunicación
• Solución de conflictos	• Autonomía
	• Calidad
	• Meritocracia

En conclusión, la cultura organizacional está compuesta de muchos factores que deben ser tenidos en cuenta al momento de su caracterización, debido a la importancia que esta tiene para generar bienestar en los servidores.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

San Fernando (2010)¹² considera que el proceso de cambio en una entidad abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la misma para que adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías y formas de desarrollar sus procesos. La administración efectiva del cambio

¹² La Universidad de Los Lagos, Ingeniería Administración de Empresas, 2010.



permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la entidad al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio en una entidad ocurre de forma muy eficiente, si todos sus servidores están comprometidos con él; por tanto, para que estos se comprometan, no pueden ser “atropellados” por el proceso, como si fueran algo lejano al mismo, pues el cambio ocurre por medio de las personas. Igualmente, para que se considere a los servidores como parte del proceso, es necesario reconocer sus valores, sus creencias y sus comportamientos.

Cuando se quiere adelantar un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que los servidores pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la anterior. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero a veces se producen inconvenientes y las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior; por esta razón en muchos casos, los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano; las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que este es un proceso muy duro, a nivel personal y organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que los servidores puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción. La motivación del talento humano se logra cuando son tenidas en cuenta, tanto las metas de la entidad como las de los servidores que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

Los cambios en las entidades no deben ser autoritarios, deben ser flexibles, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Un aspecto importante es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio; por lo tanto, se sugiere crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta frente a este, fomentando una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como descartar las malas.

El entorno cambia y las entidades deben ir ajustándose a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las entidades con desempeños por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares que generan cambios constantes. Por ello, estos cambios organizacionales



deben ser monitoreados; no deben dejarse al azar ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación; deben planificarse adecuadamente por los responsables de liderarlos.

DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA Y DE PREPENSIONADOS

Según el documento del Programa de Desvinculación Asistida de la Administración Central Departamental del Quindío (2011), la Desvinculación Laboral es el conjunto de acciones que posibilitan el retiro del servidor de la entidad, con beneficio para la persona y para el ambiente organizacional, en el que se mantienen las relaciones entre la entidad y el empleado desvinculado, a través de una gestión adecuada que permita tratar la crisis causada por la pérdida del trabajo y, en lo posible, su reubicación laboral en otra entidad pública o privada.

De acuerdo con lo establecido en la metodología Outplacement/ Desvinculación asistida / OPC (2006), la Desvinculación Programada o Asistida “es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación, dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible¹³”.

La movilidad laboral es un hecho permanente en las entidades. Se requiere, entonces, la implementación de políticas orientadas a que el momento de la desvinculación sea para el servidor público lo menos traumático posible; de esa forma, se genera una estrategia de apoyo que le permita recuperar la capacidad de pensar y planificar acciones orientadas a superar la crisis.

El psicólogo organizacional Eslava Arnao (2003) afirma que “la pérdida del empleo es considerada por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales. Los efectos psicofísicos (...) se presentan en forma de ansiedad fuerte, daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas psicosomáticos, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, entre otros”.

López (2006), en Outplacement o desvinculación asistida, afirma que “los problemas que causa la pérdida del empleo generan un bloqueo tal en el individuo que le impide desarrollar estrategias y acciones que le lleven a la consecución rápida de uno nuevo”. Una vez que una persona es retirada de un cargo, es normal que se sienta obsoleta dentro del mercado laboral. La estabilidad laboral es considerada como la mayor tranquilidad, el nivel máximo

¹³ Outplacement/ Desvinculación asistida / OPC (2006),

al que todo trabajador quiere llegar, por lo que perder el puesto puede producir estados de depresión, angustia y desilusión que van a afectar psicológica y físicamente a las personas que afrontan esta situación. De ahí que las oficinas de talento humano o quienes hagan sus veces deben diseñar programas que apoyen a los servidores salientes de las entidades.

Por lo anterior, es importante que en el marco del Programa de Bienestar Social se desarrolle un plan relacionado con la desvinculación asistida; este plan debe contemplar la sensibilización y capacitación del personal desvinculado o que esté próximo al retiro del servicio, para ayudarle a afrontar la situación de desempleo o cambio de vida con actitud positiva y para que desarrolle estrategias efectivas en busca de un nuevo cargo u ocupación. Así mismo, se debe incluir también una actividad dirigida a los prepensionados; esta debe estar orientada a preparar a la población de prepensionados, teniendo en cuenta el desarrollo de aspectos físicos, psicológicos, familiares, sociales, ocupacionales y financieros, que le faciliten asumir el retiro de la vida laboral.

Se considera importante que, en la desvinculación asistida, se otorgue un período de preaviso, lo cual, disminuirá el impacto emocional por un lado y, por otro, le dará tiempo al servidor de comenzar su etapa de reinserción laboral.

Para garantizar la efectividad del plan de desvinculación asistida, este debe formularse en forma planificada, justificada y personalizada. Se recomienda que al momento de proyectar las actividades se tengan en cuenta los siguientes aspectos: actividades de sensibilización, apoyo sicológico para el desvinculado y su familia, fomento de una cultura de ahorro, orientación laboral vocacional, refuerzo de autoestima, comunicación humana, desarrollo de habilidades microempresariales, desarrollo de la capacidad emprendedora, manejo psicoemocional y técnicas de búsqueda de empleo. Igualmente se requiere que los programas de desvinculación asistida tengan como objetivo aliviar el período de desempleo y generar cambios de actitud.

A fin de aprovechar la experticia del personal desvinculado, se sugiere que las entidades estén actualizando la base de datos de los servidores que están próximos al retiro laboral, como también la de aquellos que han sido retirados producto de los procesos de modernización administrativa y de reforma a la planta de personal, para con esta información crear un banco de expertos que permita consolidar y acceder a la memoria institucional de la entidad.

TRABAJO EN EQUIPO

Uno de los aspectos que influyen en el clima organizacional y que contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los servidores es el trabajo en equipo; este es un elemento



fundamental de desarrollo en las dependencias, que facilita no solo el logro de los objetivos, sino que además tiene directa relación con la motivación y la autorrealización de las personas.

Arriagada (2009) afirma que “Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo”. Así mismo, dice que el trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas. Eso implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos. Entonces debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que este cumplirá cabalmente su cometido.

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

Igualmente afirma que son diferentes el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, en la siguiente tabla se presentan las diferencias más significativas:

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

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



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.

Siempre que se quieran conformar equipos de trabajo en las entidades, las oficinas de talento humano o quienes hagan sus veces deben seleccionar y/o fortalecer a las personas que los van a integrar. Las personas seleccionadas deben cumplir las siguientes características: ser capaces de participar en reuniones; comunicarse con los demás; aprender en equipo; solucionar problemas en conjunto; aceptar que existen opiniones y opciones diferentes, reconociendo que son tan buenas como las suyas; tener sentido de pertenencia con la entidad y compromiso con el proyecto que se esté desarrollando.

En un grupo de trabajo el líder cumple un papel fundamental, puesto que es el encargado de establecer una serie de estrategias básicas para hacer eficiente determinada labor. La cuestión, según Stevenson (2007), es si “en el ejercicio de ese liderazgo se aprovechan eficazmente los recursos del equipo para producir resultados positivos. Los líderes interpretan de distintas maneras el mandato que reciben, puesto que unos creen que deben ejercer autoridad para exigir obediencia; otros piensan que un equipo contento, libre de conflictos, será el más productivo y algunos interpretan su papel en el sentido jerárquico de tramitar el flujo de mensajes y órdenes que vienen de arriba”.

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

El autor recomienda que, para que un equipo sea exitoso, debe cumplir las siguientes etapas en su conformación¹⁴:

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

¹⁴ <http://www.marketportal.com.ar/soc/TE.pdf>



El equipo, como afirma Morelli (2007), no puede funcionar de espalda a la entidad como una unidad atípica y extraña; debe estar plenamente integrado en la misma, en pos de promover su cultura. Por tal motivo, se deben tener en cuenta las 5 “C”¹⁵ que se encuentran al trabajar en equipo y sobre las cuales se apoyan la conformación y el desarrollo del mismo:

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

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

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.

¹⁵ <http://www.marketportal.com.ar/soc/TE.pdf>



Así mismo, deben ser creativos, con iniciativa y liderazgo; poseer un conocimiento especializado y experiencia en el manejo de las principales normas que rigen el Estado, ya que a lo largo de su desarrollo profesional deben realizar proyectos y tareas que constantemente ponen a prueba sus competencias para crear, dirigir y planear. También es necesario que muestren una actitud de aprendizaje constante, una mirada crítica y propositiva ante las diferentes situaciones que se les presenten en el entorno.

Por último, deben ser personas disciplinadas, abiertas al cambio y al manejo adecuado de la información, en lo posible asertivas y proactivas para mantener un buen clima laboral, con buenas relaciones interpersonales para generar una atmósfera en la cual se pueda trabajar en equipo con miras a la consecución de un objetivo en común.

Se considera que este recorrido normativo y metodológico les aporta a las entidades herramientas para fortalecer los diferentes componentes que integran la Calidad de Vida Laboral dentro del programa de Bienestar Social; en las revisiones realizadas con anterioridad a la elaboración de este documento, se evidenciaba que temas tales como: el trabajo en equipo, la desvinculación asistida, el clima laboral, la cultura organizacional, la adaptación al cambio, entre otros, requieren mayor atención y desarrollo por parte de las oficinas de talento humano o quien haga sus veces.

En este mismo sentido, se va a proceder a realizar una revisión teórica sobre la motivación, ya que se considera eje transversal del Sistema de Estímulos y definitiva en la satisfacción y productividad de los servidores para el logro de los objetivos y la buena ejecución de la gestión de la entidad.

MOTIVACIÓN

Luego de haber realizado la contextualización del Sistema de Estímulos en el sector público, se considera necesario dentro del presente documento realizar una revisión de diferentes teorías de la motivación, para determinar cómo esta interviene en la satisfacción laboral.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “movere”, que significa mover; según el autor Giraudier (2005) por motivación se entiende “el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado” y esta se explica desde tres puntos de vista o modelos, que son en primer lugar la perspectiva fisiológica, en segundo lugar la perspectiva conductual y por último la perspectiva cognitiva, las cuales son el resultado de una sistematización de la información existente, partiendo de la base de que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada ¹⁶.

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

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

¹⁶ Giraudier, 2005.

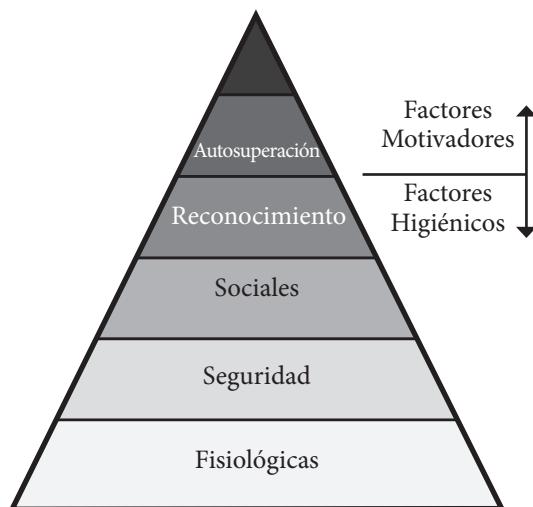


En tercer lugar, la perspectiva cognitiva, pone especial atención a los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas; en este sentido se entiende que la cultura organizacional compuesta por los principios, valores, la misión, la visión y demás características propias de la entidad y del sector público, deben alinearse con los servidores, de tal manera que sean asimilados e incorporados en su práctica laboral, llegando a hacer parte de sus creencias.

Con el fin de profundizar sobre el tema de la motivación, se van a exponer cinco (5) teorías diferentes acerca de las causas de la misma; aunque estas pertenecen a varios autores, sus posturas presentan muchos puntos en común que pueden ser considerados altamente complementarios.

La primera de ellas es la “Jerarquía de las Necesidades” del autor Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, que estudió las necesidades humanas, a partir de las cuales explica el comportamiento humano; estas necesidades motivan los comportamientos de los seres humanos hasta que sean satisfechas. Maslow clasificó las necesidades humanas en 5 grupos o niveles, estableciendo una jerarquía que forma la “Pirámide de Maslow”.

Jerarquía de necesidades



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



y quiere que lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, etc, y finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones desean crear y alcanzar metas personales.

Es importante resaltar que para el autor de la jerarquía de las necesidades, en el momento que una necesidad está satisfecha, ya no es motivadora, puesto que el individuo se centra en la satisfacción de necesidades de niveles superiores; por lo tanto, para satisfacer las necesidades de un escalón o nivel superior hay que tener cubiertas las necesidades del escalón inferior; en la siguiente tabla, se explicará más detalladamente cada una de las necesidades expuestas por Maslow¹⁷.

Necesidades de seguridad:	Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, a lo desconocido, a la anarquía, entre otros.
Necesidades sociales o de pertenencia (de aceptación social):	Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Estas necesidades se refieren a la pertenencia a un grupo, el ser aceptado por los compañeros, dar y recibir afecto, comunicarse con otras personas, establecer amistad con ellas, vivir en comunidad, entre otros.
Necesidades de aprecio o estima (autoestima):	También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima está la confianza en sí mismo, la independencia, el éxito, el status, el respeto por parte de los compañeros (reputación y sentirse valorado), etc. Estos comportamientos radican en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluye la autovaloración y el respeto a sí mismo;
Necesidades de autorrealización (necesidades del “yo”):	También conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, logrando los ideales o metas propuestas para conseguir la satisfacción personal.

Es importante resaltar que la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, según Maslow, afirma que solo cuando un nivel inferior de necesidades ha sido satisfecho adecuadamente,

¹⁷ Parra, C. (2003). Introducción de la Economía, tomado el 12 de abril de 2012 de: http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/269/contenidos/4851/las_necesidades_y_los_bienes.pdf

es posible que el nivel inmediatamente más elevado surja. En el comportamiento de la persona, significa que cuando una necesidad de nivel más bajo es atendida, es cuando deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que surja, la del nivel más alto y esta se pueda desarrollar. En una entidad se puede encontrar que no todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide, puesto que algunas, debido a las circunstancias, llegan a preocuparse por las necesidades de autorrealización y otras se quedan en los niveles más bajos, sin que consigan satisfacer los niveles inferiores¹⁸.

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

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

Otra teoría que debe tenerse en cuenta para formular los Programas de Bienestar Social es la de Desarrollo a Escala Humana, de Manfred Max-Neef¹⁹, en la que se tratan conceptos tales como: Necesidades (cualidades esenciales que presentan relación con la evolución), Satisfactores (formas de ser, tener, hacer y estar relacionadas con estructuras) y Bienes Económicos con los que se deben diseñar las actividades que conformarán los programas en mención.

Con base en lo anterior, para generar un buen programa de Bienestar Social, la oficina de talento humano o quien haga sus veces debe determinar un proceso específico para su desarrollo que garantice elevar de manera significativa la calidad de vida del servidor y

¹⁸ <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow>

¹⁹ MAX-NEEF & Manfred (2000) Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín – Colombia.



satisfacer de manera adecuada sus necesidades fundamentales. La aplicación de la teoría de Max-Neef al tratar conceptos que integran las necesidades humanas con el proceso de desarrollo, evidencian la importancia de generar actividades que se encaminen a un desarrollo sano, autodependiente y participativo del empleado público, en el cual se puedan tener fundamentos para el desarrollo económico, la concertación social y el crecimiento tanto laboral como personal del empleado.

A continuación se explica para una mayor comprensión los conceptos desarrollados por Max-Neef (2000) que integran las necesidades humanas fundamentales y que sirven de marco conceptual para la elaboración de los programas de Bienestar que garanticen la satisfacción del empleado y su desarrollo. Estos conceptos son:

Concepto	Definición	Tipos de Satisfacción	Modelo de la Necesidad
Necesidades	Propiedades esenciales que se relacionan con la evolución, puesto que están siempre presentes en el hombre y son universales. Son tanto carencias (falta de algo) como potencialidades (motivación y movilización) humanas que buscan el desarrollo individual y colectivo que necesariamente deben relacionarse con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores.	a) En relación con uno mismo (supervivencia) b) En relación con el grupo social c) En relación con el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Alimento • Descanso • Abrigo <ul style="list-style-type: none"> • Querer hacer parte de un grupo social • Afecto y reconocimiento • Necesidad de seguridad íntima, de aceptación y respeto del grupo social • Deseo de estabilidad y de independencia <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del propio potencial • Necesidad de autorrealización y trascendencia • Necesidad de protección ante una amenaza
Bienes Económicos	Son objetos que permiten afectar positiva o negativamente la eficiencia de un satisfactor, para suplir sus necesidades.	a) Medio ambiente y personales	<ul style="list-style-type: none"> • Artefactos, objetos y tecnologías



Satisfactores	Están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas. Es en sentido último la forma en la cual se expresa una necesidad.	a) Violadores o destructores	<ul style="list-style-type: none"> • Son impuestos. • Aniquilan la posibilidad de satisfacción de una necesidad a mediano plazo • Imposibilitan la satisfacción adecuada de otras necesidades
		b) Pseudosatisfactores	<ul style="list-style-type: none"> • Estimulan una falsa sensación de satisfacción • Son inducidos a través de propaganda
		c) Inhibidores	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad, u otros medios de persuasión • Dificultan seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades • Son hábitos arraigados
		d) Singulares	<ul style="list-style-type: none"> • Apuntan a la satisfacción de una sola necesidad • Suelen ser institucionalizados
		e) Sinérgicos	<ul style="list-style-type: none"> • Estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades • Revierten la competencia y coacción

Para resumir lo anterior y relacionar las necesidades, los satisfactores y bienes económicos, Max-Neef explica en su texto²⁰ que “la interrelación, entonces, entre necesidades, satisfactores y bienes económicos es permanente y dinámica; entre ellos se desencadena una dialéctica histórica. Si, por una parte, los bienes económicos tienen la capacidad de afectar la eficiencia de los satisfactores, estos, por otra parte, serán determinantes en la generación y creación de aquellos”.

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

²⁰ Max-Neef, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores, Medellín - Colombia. 2000.



Se puede concluir que para realizar un programa de Bienestar, 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 tal fin. Las necesidades humanas fundamentales pueden empezar a suplirse desde el comienzo y durante todo el proceso de desarrollo; lo que se desea es que la satisfacción de las mismas no sea la meta, sino el motor de desarrollo.

Se debe fomentar en las entidades el valor del servicio a la comunidad (vocación del servicio) aumentando la motivación en sus servidores, de tal modo que se pueda insertar, como un elemento dentro de su cultura organizacional.

Deberá entenderse que lo que motiva y atrae al servidor normalmente es aquel aspecto en el que él ha de trabajar, además de la satisfacción de sus necesidades, por la gratificación de ayudar a satisfacer las necesidades ajenas, es decir, las necesidades humanas del ciudadano.

El tercer autor citado, Herzberg, 2009²¹ afirma en su teoría biofactorial o teoría de la motivación- higiene, “que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos”, estos polos son:

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

En los estudios realizados por Herzberg se demuestra que los empleados al sentirse a gusto con su trabajo, atribuyen esta situación a ellos mismos, mencionando factores internos o características propias de ellos; en cambio cuando se encuentran insatisfechos tienden a citar factores externos como las condiciones de trabajo y otros aspectos propios de su medio ambiente laboral. Por lo tanto, este autor divide estos factores en dos, los que reducen la insatisfacción y los que generan la satisfacción y por ende la motivación.

²¹ Gross, Manuel (2009). Pensamiento Imaginativo. Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes.



Es importante reconocer y tener en cuenta, que aunque se eliminen los factores que crean la insatisfacción del empleado, esto no quiere decir que necesariamente se eleven los niveles de motivación, factores como las políticas de la entidad y la Alta Dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario han sido caracterizadas por Herzberg como factores de higiene, teniendo en cuenta que si son adecuados los empleados no estarán insatisfechos, pero tampoco satisfechos. Mientras que los factores motivadores que hacen referencia al trabajo en sí, son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los empleados se sientan o no motivados. A continuación se presentan en la siguiente tabla:

Factores higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - La consecución de logros: Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante. - Las características de la tarea: <ul style="list-style-type: none"> • El interés que despierta en el empleado, es decir, si le gusta por sí misma. • La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía. • La posibilidad de que el servidor pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina. • La importancia que la tarea tiene en el contexto social. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

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



Para el cuarto autor, McClelland²², la motivación laboral está definida por tres necesidades o motivos que a lo largo de la vida se encargan de perfilar el aprendizaje en pro de la satisfacción de dichas necesidades. Estas son:

- 1) *De logro*: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. Esta motivación lleva a los empleados a imponerse metas elevadas que alcanzar. Las personas que se sienten motivadas por este modelo tienen deseo de excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado y se comprometen con el mismo, aceptan responsabilidades y necesitan realimentación constante sobre su actuación. El diálogo bidireccional no solo les proporciona conocimientos sobre el estado de su labor, sino que les permite dar su opinión, los motiva y los hace más eficientes y eficaces a la hora de desarrollar sus labores.
- 2) *De poder*: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos, obteniendo reconocimiento y satisfacción para que se les considere importantes; con el tiempo desean adquirir progresivamente prestigio y status. Por lo general, estos servidores luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- 3) *De afiliación*: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas, formar parte de un grupo, participar, crear vínculos y relaciones horizontales en las que tanto sus opiniones como las de los demás sean escuchadas. Aunque los empleados que se sienten motivados por lo anterior no tienen problemas para trabajar individualmente, se muestran felices y estimulados al desarrollar sus labores en un grupo de trabajo y ayudar a otra gente, mostrando compromiso, potenciando recíprocamente las habilidades de él y de los demás.

Por tanto, es importante reconocer que debido a que estas necesidades son aprendidas, la oficina de talento humano o quien haga sus veces puede condicionar actividades favorables al rendimiento (por ejemplo, trabajo en equipo, realización de proyectos entre dependencias, coordinaciones, supervisiones, entre otros) utilizando recompensas vinculadas directamente con esa conducta; porque la motivación solo se activa mediante determinados estímulos, que inducen al servidor a pensar que un determinado comportamiento laboral va a satisfacer las necesidad antes mencionadas.

Por otro lado, es importante señalar las Teorías del Proceso, puesto que las teorías de las necesidades en su conjunto exponen aspectos que hay que motivar, sin embargo, no explican cómo se produce la motivación, razón por la cual, es importante complementarlas con aquellas teorías que describen el proceso motivacional; estas se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto son fruto de la percepción y la evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

²² Citado por Gross (2009). Pensamiento Imaginativo. Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones.

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

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

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

Robbins (2004) afirma que el referente²³ que el servidor utilice es un factor clave para esta perspectiva, por lo cual los empleados, pueden realizar cuatro comparaciones de referente. La elección de este se da de acuerdo a diversos factores, como la información que se posea del mismo y el grado de atractivo que tenga para la persona. Existen cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad. Los referentes son:

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

Otros autores revisados sugieren:

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

²³ El aspecto que el servidor escoge para relacionarse con los demás compañeros puede ser: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad.



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

Ramírez, Abreu y Badii (2008), los investigadores de la teoría de Bateman, afirman que al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución han llegado a la conclusión de que llevan a un mejor rendimiento las metas concretas que las inespecíficas; las metas difíciles una vez aceptadas, y la existencia de realimentación, sobre todo si está generada por la propia persona.

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

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

En síntesis, las teorías presentadas le ofrecen a las oficinas de talento humano o quienes hagan sus veces, un panorama para que puedan diseñar los incentivos y estímulos, que aumenten en los servidores su motivación y afán de logro, beneficiando no solo a ellos mismos, sino también a la gestión y productividad de la entidad. Así mismo, teniendo en cuenta la diversidad de las teorías expuestas, le ofrecen a las entidades información para que puedan ser desarrolladas e implementadas de manera particular en cada una de ellas, con base en factores tales como la cultura organizacional, el clima laboral, las expectativas y las necesidades de los trabajadores.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez terminado el recorrido teórico, se presentan las conclusiones resultado del análisis de las encuestas aplicadas a los servidores públicos, tanto del orden nacional como territorial, y de las entrevistas realizadas a algunos jefes de talento humano, cabeza de sector del orden nacional²⁴.

Esta información se expone teniendo en cuenta las variables que soportaron la estructura de la encuesta y las entrevistas, las cuales son:

1. Descripción sociodemográfica
2. Bienestar
3. Estímulos e incentivos
4. Motivación
5. Ambiente laboral

DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

La Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) realizó una encuesta sobre la ejecución del Sistema de Estímulos en 61 municipios de 22 departamentos del país; así mismo, a través del Sistema de Información de Gestión del Empleo Público (SIGEP), se envió la encuesta a 700 servidores de las entidades del orden nacional, para conocer la participación de estos en las actividades desarrolladas en el programa de Bienestar Social y los planes de incentivos en cumplimiento de la norma. Se recibieron 187 encuestas, ubicadas en los diferentes niveles jerárquicos de empleo, hombres y mujeres, en edades entre los 19 y los 60 años, con experiencia laboral entre 1 y 34 años.

²⁴ Ver la población atendida en el anexo “2”.

Caracterización sociodemográfica

Rango de edades: En síntesis, se evidencia que la población que participó mayormente en el diligenciamiento fueron los servidores en edad de 31 a 40 años.

Género: por la cantidad de encuestas recibidas se deduce que la mayor disponibilidad para responder la tienen las mujeres.

Cargo: Respecto al cargo desempeñado se observa que 16.57%, hacen parte del nivel directivo; el 23.52%, del nivel Profesional; el 12.3% son Técnicos y el 44.38%, del nivel Asistencial, de las diferentes dependencias.

Tiempo de Servicio / Años Cumplidos: 2 llevan menos de 1 año laborando en la entidad; 110 servidores llevan laborando entre 1 y 10 años; 49 servidores llevan entre 11 y 20 años; 14 tienen de 21 a 30 años y 1 funcionario lleva 34 años en su entidad.

BIENESTAR

Orden nacional

El realizar el proceso de inducción permite que el servidor se logre familiarizar con la administración pública, así como con la comprensión del Estado, la misión, la visión y los valores propios de cada entidad, sus transformaciones y la manera tanto administrativa, económica y social con la que se rigen.

Por otro lado, cabe señalar la importancia que tiene la difusión e implementación no solo del proceso de inducción, sino de los Programas de Bienestar de cada entidad para generar sentido de pertenencia, participación activa y condiciones que fortalezcan el desarrollo integral del empleado, así como el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitiendo elevar los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

Así mismo, se hace evidente la importancia de la existencia de los programas de Bienestar en las entidades, al igual que la participación e interés de los servidores en los mismos, para garantizar que al satisfacer las necesidades de los funcionarios, estos tengan una continuidad en el tiempo y se mantenga la participación activa.

Las actividades en las que más participan los servidores son las de promoción y prevención en la salud, las recreativas y deportivas; sin embargo, es preocupante que el 26% del



total de empleados no participa en ninguna de las actividades propuestas. Una de las razones podría ser, que varias de las entidades entrevistadas no realizan un diagnóstico de necesidades, razón por la cual se sugiere realizar una exploración de las expectativas, intereses y principales factores de riesgo que presenta el servidor.

Por último, el fomentar la participación de los servidores en las entidades resulta fundamental no solo para generar una cultura de la participación, sino para propiciar una integración por medio de las celebraciones de eventos especiales y los procesos de comunicación definidos que permitan al servidor expresar y compartir su conocimiento. Además, se considera necesario fomentar y apoyar sesiones de diálogo en las diferentes dependencias, así como el trabajo en equipo para fortalecer las actividades que fomenten los principios y valores institucionales.

Orden territorial

Un alto porcentaje de la población a nivel territorial (55%) 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.

Se encuentra que el 51% de los empleados encuestados manifiestan que la entidad no cuenta con un programa de bienestar o no lo difunde, lo cual no solo incumple lo establecido en la norma, sino que priva a estos de los beneficios que el programa puede brindarles, tal y como lo afirma Max-Neef cuando al referirse al bienestar dice: “tener calidad de vida para él y su familia”.

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.

Los programas adelantados actualmente se elaboran habitualmente con base en la información recolectada y en general contemplan las siguientes actividades: recreativas seguidas de las deportivas, así como las artísticas, culturales y de prevención y promoción de la salud.

Con relación al fomento de la participación es importante resaltar que se deben fortalecer los procesos de comunicación definidos tales como los canales de comunicación, los boletines, las publicaciones, así como el diálogo en y entre las diferentes dependencias.

Otro aspecto a considerar debido a su bajo porcentaje (4%) es la falta de trabajo en equipo que señalan los encuestados, se considera que su fortalecimiento llevaría a mejorar la calidad



del trabajo y a una mayor integración entre los servidores, ya que tanto la comunicación como el trabajo en equipo contribuyen a un buen clima laboral.

ESTÍMULOS E INCENTIVOS

Orden nacional

La difusión de los planes de incentivos en las entidades es fundamental para que los servidores conozcan y tengan en cuenta que pueden acceder a ellos por destacarse, gracias al buen desempeño de la labor. Los incentivos son estímulos destinados a satisfacer y complementar el desarrollo de los servidores a nivel familiar e intelectual; razón por la cual la entidad está en la obligación de ser creativa y propositiva en la implementación de incentivos atractivos para los servidores.

Se encuentra que la evaluación del desempeño no cuenta con la rigurosidad y objetividad que requiere, llevando a que muchos servidores obtengan puntajes sobresalientes, obligando a que las oficinas de talento humano, o quienes hagan sus veces, apliquen mecanismos poco idóneos que permitan seleccionar el número requerido que exige la norma, algunos de estos mecanismos son: la votación del área, votación general, uso de las baloteras, rifas, entre otros.

Orden territorial

El 73% de la población encuestada a nivel territorial afirma no conocer los planes de incentivos de su entidad, razón por la cual se considera fundamental la formulación y aplicación de estos, ya que son un motivador que representa una gran oportunidad para complementar y favorecer la calidad de vida laboral, la eficiencia y eficacia en la gestión, a través del reconocimiento del desempeño a los servidores de los diferentes niveles y de toda la entidad.

A diferencia del orden nacional donde la preferencia mayor de los incentivos no pecuniarios se encuentra en la financiación de investigaciones o de estudios en el exterior, en el orden territorial los aspectos que presentan mayor porcentaje son los programas de turismo social.

MOTIVACIÓN

Orden nacional y territorial

Con relación a la motivación intrínseca, tanto para el nivel nacional como territorial se encuentra que aproximadamente para el 88% de la población, su motivación influye



en la calidad de su trabajo, el 94% aproximadamente considera que estar motivado es fundamental para que la entidad logre sus objetivos y el 97% piensa que para cumplir con sus responsabilidades debe trazarse metas alcanzables.

Con base en lo anterior, es importante resaltar cómo la motivación puede incidir en el incremento de la calidad del trabajo y en la eficacia de un servidor. Esta motivación puede darse por dos situaciones a saber: La primera, por una buena realimentación o reconocimiento, siendo esto fundamental a la hora de que los servidores logren cumplir con una meta propuesta, y la segunda porque desempeña una labor de su interés, lo cual garantiza que este se sienta identificado y a gusto con las personas con las que trabaja y con las tareas que desempeña.

Es decir, si un servidor se encuentra motivado en la entidad a la cual pertenece va a buscar su autorrealización, cumpliendo sus objetivos de manera eficaz, ya que las tareas que realice y su relación con las personas van a contribuir a su crecimiento laboral, profesional y personal.

Por otro lado, es fundamental resaltar que deben existir otros motivadores más significativos, diferentes al salario, que les permitan tener un crecimiento personal. Estos podrían dirigirse hacia la satisfacción del logro propuesto y el reconocimiento por ello, el desarrollo del trabajo en sí y la responsabilidad asignada, como también el poder ascender, consolidando una carrera en la entidad. Estas motivaciones llevan a que se vea reflejado su esfuerzo y mérito en el cumplimiento de sus anhelos y logros personales; de igual forma, a que se sienta satisfecho por su contribución en la gestión institucional y la calidad de vida del país o su región, en muchos casos.

Tanto en el orden nacional como territorial se encuentra que aproximadamente el 64% de los encuestados no recibe reconocimiento por el cumplimiento de las metas propuestas, lo cual puede afectar el clima laboral e influir en la baja productividad de los servidores. Es importante tener en cuenta que los reconocimientos que se hagan, deben estar enmarcados en la equidad, objetividad y deben ser coherentes con la labor y los acuerdos planteados desde el principio. Aspectos como el mérito, la igualdad y la gestión orientada al usuario y a la calidad, son fundamentales para mantener la motivación de los empleados.

Igualmente, es necesario que se realicen reconocimientos a menudo por la labor desempeñada, preferiblemente de manera grupal y pública.

GESTIÓN LABORAL

Orden nacional y territorial

El 85% de la población afirma que en su entidad, las funciones que desempeñan se relacionan con el perfil profesional que los servidores tienen, lo cual beneficia de



manera significativa el desarrollo de las labores, puesto que permite al servidor utilizar el conocimiento que posee acerca de un tema en particular, en pro del cumplimiento de las metas propuestas y la realización de las labores de manera eficiente y eficaz. Motivándolo así, debido a que se está desempeñando en un área que conoce, para la cual se preparó.

El 60% de la población encuestada afirma que las cargas de trabajo son distribuidas equitativamente en el área en la que se desempeñan, lo cual resulta ser fundamental para que los funcionarios sientan que son tratados de manera igualitaria entre sus compañeros respecto a la distribución de la carga laboral; además, esto les facilita el equilibrio entre los aspectos psicosociales propios del hombre tales como lo familiar, laboral y el desarrollo e interacción de él con su entorno, es decir, un servidor que posee una carga laboral excesiva tiende a descuidar aspectos importantes de su vida para poder poner todo su potencial en el desarrollo y cumplimiento.

En cuanto al sentimiento de pertenencia hacia la institución refiere el 40% de la población encuestada que los programas de Bienestar incrementan su compromiso institucional, el cual es definido por Allport (1943) como “el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, autonomía, autorrespeto y autoimagen”, es decir, en la medida en la que estos programas logran incrementar el compromiso del servidor, este va a propender a alcanzar las metas y a hacer exitosa su entidad. Se considera fundamental en las entidades una gestión por parte de la Alta Dirección que fomente el compromiso tanto institucional como en el desempeño de sus labores.

El 26% de la población encuestada afirma que el estilo de liderazgo de su entidad contribuye a fortalecer el trabajo en equipo, esto teniendo en cuenta que no basta con que un líder elogie el trabajo de su equipo, sino que además debe demostrar con sus acciones y actitudes que cree y confía en la capacidad de gestión de todos sus colaboradores.

Por otro lado, es necesario que un líder invierta tiempo para comprometer las necesidades del equipo por medio del diálogo; así mismo, que promueva las relaciones entre los compañeros haciéndolos partícipes de la toma de decisiones, del diseño de estrategias buscando el consenso. Para esto, debe ser conocedor de métodos, procedimientos, soluciones e impulsor de ideas.

Por último, debemos recordar tal, y como afirma Arriagada (2009): “Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo”.



AMBIENTE LABORAL

Orden nacional

El 90% de los servidores encuestados consideran que sus valores, opiniones y creencias son coherentes con el quehacer de la entidad, lo cual permite que estos se sientan a gusto, identificados y pertenecientes a una entidad que promueve y fortalece esos valores, creencias y da libertad para expresar sus opiniones. Las entidades deben aprovechar esta fortaleza relacionada con la cultura organizacional, para seguir reforzando el sentido de pertenencia y el compromiso institucional, los cuales contribuyen a mantener un buen clima laboral.

Los servidores afirman en un 76% que tienen autonomía para desarrollar su trabajo; siendo esta un factor motivador que no solo hace que el servidor se sienta parte de una entidad, sino que cuenta con las capacidades necesarias para desarrollar su labor, y que la entidad confía en su desempeño.

Con base en lo anterior, es necesario que las oficinas de talento humano, o quienes hagan sus veces, orienten a la entidad para que considere en el diseño de los cargos dar autonomía en el trabajo, de acuerdo a lineamientos y roles previamente definidos. Así mismo, las políticas de comunicación deben estar dirigidas a crear mecanismos que mantengan una comunicación abierta y asertiva a nivel horizontal y transversal en la entidad, frente al desarrollo del trabajo de los servidores.

Teniendo en cuenta que el clima laboral es el medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo, se aprecia que al 48% de la población encuestada lo que más le gusta del lugar donde trabaja, es el clima laboral; razón de más para que las entidades pongan especial atención en el fortalecimiento de la cultura organizacional y el clima laboral como una estrategia, ya que los servidores públicos realizarían sus funciones con motivación, desempeño y satisfacción, conllevando una salud organizativa en equilibrio.

Orden territorial

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 mantener la motivación al instaurar como principal motivador el fortalecimiento de la autonomía, se garantiza que exista autogestión por parte de cada uno de los servidores, permitiendo que estos se sientan importantes y responsables a la hora de desarrollar una tarea.

El 21% de la población encuestada, afirma que la cultura organizacional es el aspecto que más le gusta del lugar donde trabaja, ya que al ser un factor vinculante enmarcado en los principios, valores, creencias y costumbres que comparten los servidores de una entidad facilita su interacción y compromiso institucional.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS EN EL ORDEN NACIONAL

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los jefes de Talento Humano de las entidades cabeza de sector, se evidencia que el 100% de las mismas realizan el programa de Bienestar y Estímulos con base en una encuesta que aplican a los servidores a finales de cada año y de acuerdo a la experiencia obtenida con el desarrollo de las actividades durante el presente año. Un 18% de las entidades los revisa con la Comisión de Personal, para realizar ajustes al mismo.

Respecto al porcentaje de asistencia o participación en las actividades por parte de los servidores, se aprecia que el 45% de las entidades manifiesta que es alta o satisfactoria, pero que podría ser mejor, pues casi siempre participan los mismos. El 27% no conoce el nivel de participación en las actividades desarrolladas a través del programa de Bienestar. El 18% manifiesta que dicha participación es media, pues se cuenta con una gran apatía por parte de los empleados a participar en las diferentes actividades. Y tan solo un 9% responde que la participación es baja, por cuanto hasta ahora están aprobando una resolución que permitirá la implementación del programa de Bienestar y Estímulos, pues con lo que hay actualmente es incipiente.

En el 100% de las entidades, el programa de Bienestar y Estímulos está regido por las normas establecidas y compuesto por el desarrollo de actividades que permiten la celebración de fechas especiales, torneos deportivos, actividades encaminadas a la prevención en salud ocupacional y entrega de incentivos. Sin embargo, el 18% incluye dentro del marco de sus celebraciones las fechas especiales, cursos o talleres de vivencia estratégica; un 18% desarrolla una feria comercial al año, donde empleados y familiares exponen sus productos y los venden en la entidad. Otro 18% de las entidades entrevistadas realizan programas para apoyar el retiro de los servidores a punto de pensionarse.

Frente al plan de incentivos, el 100% de las entidades manifiesta desarrollarlo de acuerdo a la norma y con base en la evaluación de desempeño; se entrega premiación para el mejor empleado de cada uno de los niveles de carrera administrativa y los de libre nombramiento y remoción. Así mismo, se premia al mejor equipo de trabajo en el desarrollo de un proyecto. En algunas entidades son los servidores los que escogen al mejor empleado.



Se resalta como una propuesta frente a los incentivos, que varias entidades consideran necesario ajustar la evaluación de desempeño para que no sea tan rígida y permita una mayor objetividad a la hora de calificar.

El 82% de las entidades considera que el presupuesto asignado para el plan de incentivos y en general de Bienestar es muy bajo, por lo que sería urgente incrementarlo de manera que les permita una mayor flexibilidad en la distribución del mismo. El 36% solicita una intervención directa por parte del DAFP, en la medición y estandarización de los criterios que determinan lo que es ser “el mejor empleado”.

Con respecto a las estrategias que utilizan las entidades para el desarrollo de sus programas de Bienestar, se aprecia que un 50% de las mismas divultan sus actividades por medio del correo institucional, un 30% lo hace persona a persona, algunas cuentan con un periódico interno, otras utilizan carteleras, audio, medio físico y protector de pantalla; pero todas aprovechan sus recursos de divulgación para llegar al mayor número de servidores. Por otra parte, el 100% de las entidades entrevistadas realizan evaluaciones al finalizar una actividad de Bienestar, de manera escrita y verbal.

Como sugerencias para ajustar los programas de Bienestar, la totalidad de entidades proponen que los presupuestos sean incrementados y que la ley los asegure para que sean exclusivos del desarrollo del programa y no sea direccionado a suplir otras necesidades organizacionales. Igualmente, sugieren conformar redes interinstitucionales de apoyo, modificar el enfoque constructivista que se tiene por otro más dinámico y novedoso como el sistémico, así como la adecuación de espacios dentro de las entidades, que permitan brindarle a los servidores espacios destinados a su esparcimiento, actividad física y recogimiento espiritual.

Con base en lo anterior, se evidencia que las oficinas de Talento Humano, o quien haga sus veces, se esfuerzan en establecer y desarrollar programas atractivos y motivadores, buscando el bienestar integral de los servidores respondiendo a los requerimientos normativos. No obstante, consideran varias de ellas que la estructura de los programas de Bienestar y Estímulos a nivel normativo es cerrada y logra en algunos momentos producir apatía y distanciamiento en los servidores, debido a la imposibilidad de desarrollar algunas acciones que no están permitidas legalmente.

ACTIVIDADES REALIZADAS POR ALGUNAS ENTIDADES

A continuación se destacan aspectos de las oficinas de Talento Humano que fueron entrevistadas y que a consideración del DAFP merecen ser divulgadas para que las



entidades puedan replicarlas. Queremos agradecer por la disposición con que fuimos atendidos por los y las jefes de dichas oficinas, que nos compartieron sus experiencias.

“Taller de Vivencia Estratégica: va dirigido a las personas a las cuales se les realiza una celebración: el día de la secretaria, las madres, los padres, los conductores, vacaciones recreativas, pero todo enmarcado como taller de vivencia estratégica. En este taller se realiza en primer lugar una capacitación sobre un área requerida para cada uno de los grupos, y una actividad vivencial para que se pueda desarrollar lo visto en la capacitación, tratando de cubrir aspectos tanto a nivel emocional, psicológico y físico, es decir, un estado integral”.

“Se busca que el bienestar sea integral, razón por la cual se cuenta con un espacio bajo el nombre de oratorio, no lo llamaron capilla, para que este sea un lugar abierto a todas las religiones; es decir, contar con un espacio espiritual para todos los servidores. Se realizó un convenio con la caja de compensación y con esfuerzos propios, cuentan con un gimnasio, para realizar prácticas todos los días de 5:30 a 8:00 de la noche donde los servidores que deseen obtienen dicho beneficio”.

“Se cuenta con un programa de ‘Entorno Laboral Saludable’; en dicho programa se busca cultivar actitudes y comportamientos saludables, logrando que se construyan equipos verdaderos que compaginen efectivamente, trabajen con capacidad de realimentar y cuestionar procesos. El bienestar contempla muchos aspectos, incluyendo salud vital, el cual impacta a la familia en general y dentro de ese bienestar también están los beneficios; sin embargo, cuando se habla de bienestar en el lugar de trabajo, primero debe estar el respeto, tratar como entidad de ofrecer un ambiente de equidad, no de derechos porque esos todos ya lo tienen, un ambiente justo”.

“Se busca el equilibrio de la vida laboral y la familiar, antes se tenían torneos de todos los deportes y eran los sábados y los domingos, lo que ocasionó que los empleados comenzaran a pasar menos tiempo con sus familias, razón por la cual se cambiaron las actividades buscando propiciar más integración entre el servidor y su familia. Estas actividades son recreodeportivas y escuelas deportivas de natación, tenis y fútbol, y la intención que se tiene es que el servidor y su familia, por lo menos sus hijos, sean los que participen”.

“Los bolos es la única actividad deportiva que se practica en el momento en la entidad, ya que integra y es menos competitiva, fue necesario dejar la práctica de los otros deportes debido a los accidentes laborales que se presentaban, los conflictos entre los servidores, las quejas y los derechos de petición que tenían que manejarse en talento humano”.

“En las actividades culturales como la fecha de aniversario de la entidad, se realiza una semana cultural y los servidores que tienen microempresas o sus familiares se apoyan con

una feria durante cuatro días, ellos o sus familiares traen sus productos y los venden, así mismo, se promocionan a aquellos que pintan o que hacen esculturas o fotografía. En esa semana se dictan charlas con temas específicos y se realizan en el auditorio, abiertas para que la gente participe, y la semana se cierra con un bingo bailable. Se patrocina con las inscripciones de la gente para traer las sillas, las mesas, los manteles, con la venta de las boletas se organiza la actividad, los premios siempre son muy jugosos, a la gente les encantan y salen felices”.

“Se realiza la semana de la salud relacionada con el tema de salud ocupacional, de cómo prevenir riesgos, se divulgaron con el apoyo de la ARP las reglas del programa de evacuación. Se tiene un programa que se llama ‘mi corazoncito’, a través del cual se evalúan todos los años las muestras sanguíneas, nivel de colesterol, triglicéridos, vacunas, tamizaje visual y otras cosas”.

“Se realiza una actividad para los prepensionados: al principio se hacía un paseo, que empezaba el viernes y el sábado se trabajaba en talleres; se trataba de que fuera el mejor hotel, la mejor comida, es decir, todo lo mejor porque la entidad quería agradecerles por sus años de servicio y los prepensionados se peleaban por ir a la actividad. Sin embargo, por costos, este año se va a realizar en Bogotá, obviamente manteniendo lo anterior porque este programa es muy importante”.

“Los programas de bienestar deberían estar orientados a ayudar en las cargas que el servidor no puede suplir con su salario, de hecho, los programas de bienestar deben apoyar la economía del servidor en lo que él no puede hacer, deben cubrir esas necesidades de ocio, de recreación, de cultura que no se puede proveer él mismo porque su salario no le alcanza. Se sugiere, por ejemplo: seguros médico, seguros de vida, obviamente esto depende del presupuesto, pero, hay muchas limitaciones en el tema de dar o asignar lo que realmente el servidor necesita”.

“El programa de bienestar debe basarse en el desarrollo de la persona que cubre lo biológico, psicológico y social, si el bienestar no cubre esas áreas no estaríamos haciendo un buen trabajo. El mejor equipo de trabajo se postula a principio de año con un proyecto de impacto, los trabajos son de un alto calibre y lo califica un jurado externo a la entidad”.

“Los servidores de las dependencias eligen dentro de su grupo al mejor servidor de su área y esa persona recibe el reconocimiento, el año pasado fueron tarjetas Cineco de \$50.000, se busca darles algún detalle para reconocerles el tiempo de servicio, también se hace un reconocimiento a los servidores que cumplen quinquenios, el año pasado fue una placa por los años de servicio”.

“Se está implementando el área de lactancia para las mamás en donde ellas tendrán su espacio tranquilo, bonito, en el que no las van a molestar y podrán extraerse la leche y refrigerarla para cuando lleguen a su casa y así sea más fácil”.



“Se cuenta con un convenio con el Instituto Distrital de Recreación y Deporte y Coldeportes, a través de este se desarrollan las actividades recreodeportivas que consiste en tener entrenadores para ciertas disciplinas: tenis, natación, fútbol, baloncesto, también se tienen las pausas activas en la entidad. Se realizan actividades tales como: el día de la familia, el cierre de fin de año y las pausas activas que son deportivas, programas de convivencia institucional. Se cuenta con un comité de valores que es el que maneja todo lo que tiene que ver con impulsar los valores corporativos que tenemos y otras actividades correspondientes al día del amor y la amistad, las novenas. También tenemos un convenio con el Colegio Mayor de Cundinamarca que brinda educación no formal para que los servidores o sus familiares se capaciten en ciertos cursos como: cocina, belleza, corte y confección, entre otros, que le pueden generar otros ingresos”.

“Se cuenta con una metodología de medición de la percepción de los programas y del impacto de los mismos, se tienen unos indicadores que nos permiten evidenciar cuál es la satisfacción del personal frente a los programas que se ofrecen”.

“Se está desarrollando un proyecto denominado ‘Comunicación y servicio con calidad’, para dar respuesta a los resultados obtenidos en el diagnóstico tanto de capacitación como en el de bienestar. Así mismo, se están reforzando todas las competencias que fueron calificadas y evaluadas de los servidores, verificando las competencias de comunicación, trabajo en equipo, orientación técnica y adaptabilidad, entre otras, para generar estrategias que las fortalezcan”.

“El mejor equipo de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo se gana un incentivo pecuniario que es el único que está autorizado por ley”.



RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS

Cabe resaltar que para la implementación de los Programas de Bienestar Social y los Planes de Incentivos es importante tener en cuenta la calidad de vida laboral, la cual parte de la existencia de un ambiente que es percibido por el empleado como propio, satisfactorio y pertinente para su desarrollo y seguridad. En este se presentan condiciones laborales importantes para suplir las necesidades básicas de los servidores, generando una mayor motivación y rendimiento laboral que impacta positivamente en las entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

Para el diseño y la ejecución de los programas de bienestar social, las entidades deberán seguir el proceso de gestión:

1. Estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias.
2. Diseño de programas y proyectos.
3. Ejecución de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas, o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales.
4. Evaluación y seguimiento a los programas adelantados.
5. Existencia de un sistema de Plan Institucional de Capacitación.
6. Establecimiento de normas, métodos y procedimientos.
7. Existencia de un clima laboral que propicie la expresión de los criterios de los servidores.
8. Fijación de indicadores para evaluar el aporte de cada servidor y de procedimientos.
9. Organización de la estimulación en forma integrada con los restantes subsistemas.
10. La estimulación debe abarcar todas las categorías ocupacionales: profesional, administrativa, técnica, entre otras.
11. Fijar dentro del objeto social de cada entidad no solamente aquellos objetivos referidos a su actividad productiva o de servicios, sino también las relacionadas con el desarrollo multifacético del ser humano: la elevación de la calidad de vida laboral.
12. Cuando se proyecta el presupuesto de la vigencia siguiente se debe incluir el rubro para el diseño y desarrollo de los Programas de Bienestar y Planes de Incentivos,



es decir, el presupuesto de bienestar no puede ser lo que quede sin gastar o utilizarlo en otras actividades, sino que debe obedecer a una planeación juiciosa y con antelación a su ejecución, al menos de un año.

13. 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.
14. 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.

A continuación se presenta y explica el efecto de diferentes estímulos que pueden contribuir de manera específica a cualificar el ambiente laboral, la productividad y la satisfacción de los servidores.

Estímulo	Análisis
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación por medio de talleres vivenciales • Un espacio en el cual se puedan reunir personas de diversas religiones (Oratorio). • Calidad de vida laboral • Desarrollo personal y familiar • Cuidado de la Salud • Área de lactancia 	<p>Al realizar estas actividades que están enfocadas al desarrollo del Yo se trabajan aspectos personales, afectivos, psicológicos y sociales del servidor, los cuales resultan ser únicos e individuales pero que en conjunto son un mecanismo que permite a los seres humanos desarrollarse e interactuar de manera positiva con sus otros, construyendo significados y prácticas, que no solo lo identificarán en ciertos aspectos con sus compañeros, sino que le permitirán encontrar y potencializar a un nivel superior la motivación que existe en ellos, produciendo una asimilación de la información y la capacidad de sentir empatía, confianza, alegría y estabilidad en cuanto a lo laboral y a lo familiar respecta.</p> <p>Así mismo, estas actividades generan en el empleado sentimientos de pertenencia, de autocuidado para él y su familia que posteriormente se verá reflejado en el desarrollo de su labor, principalmente porque al ver que se acepta y se promueve la diferencia (cultural, de creencias, de pensamiento, entre otras), la entidad está demostrando que el bienestar y la seguridad de su empleado es importante. Es decir, estas actividades al estar planeadas desde un objetivo común, que consiste en propiciar la satisfacción de los empleados de la entidad, no solo logran lo anterior, sino que contribuyen de manera significativa al logro de las metas y planes de la institución; además de propiciar una cultura en la que se reafirman y se toman de manera natural los valores, creencias y sentimientos que con el tiempo se transmitirán y tendrán impacto en un buen clima organizacional.</p>



<ul style="list-style-type: none"> • Realimentación de equipos de trabajo • Clima organizacional • Cultura organizacional • Programas de convivencia institucional • Educación no formal en diferentes áreas 	<p>A la hora de realizar una realimentación del trabajo en equipo, esta no debe consistir en hacer juicios sobre una determinada persona o grupo, sino que se basa en los comportamientos, con el claro objetivo de reforzar, mejorar o corregir dicho comportamiento. Para esto se debe tener presente el objetivo a reforzar y así optimizar el desempeño de una persona, enfocado el refuerzo hacia las conductas y no a la identidad del empleado.</p> <p>Esto contribuye a la motivación del servidor, ya que incentiva la confianza y seguridad de las personas, potenciando sus puntos fuertes dentro del ámbito laboral y aportando al crecimiento personal.</p> <p>Por lo tanto, 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 esta entidad.</p> <p>Por último, la capacitación en diferentes actividades no formales permite la realización no solo personal sino familiar, puesto que le da la oportunidad al servidor de generar diferentes ingresos extralaborales que le ayudan a suplir necesidades y mantener un status que en muchas ocasiones su salario no cubre.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La caja de compensación puede ofrecer gran apoyo, en cuanto a la realización de diversas actividades, así como la entrega de regalos y el acondicionamiento de espacios físicos tales como gimnasios. • Gestión del liderazgo • Comisión y ascenso 	<p>Las actividades de Bienestar están enfocadas a la gestión y al desarrollo del servidor, cuyo comportamiento es causado, motivado y orientado hacia diversos objetivos que se van trazando a lo largo de la realización de sus labores. La entidad debe propender porque los servidores se sientan satisfechos a través de la realización de dichas actividades.</p> <p>Incentivar a los servidores resulta ser un elemento importante, ya que esto le permite enfocar su esfuerzo, energía y conducta en el logro de los objetivos que le interesan, no solo a la entidad sino a ellos mismos. Teniendo en cuenta lo anterior, debe realizarse un diagnóstico en el cual se evidencien cuáles son las principales necesidades que al supirlas pueden motivarlo. Es decir, desde querer tener dinero que le permita suplir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización, ascenso, comisión, entre otras. Lo anterior, implica tener en cuenta también los aspectos socioculturales y del entorno en el que se desenvuelve el empleado.</p> <p>Por último, esto se logra desde una gestión de liderazgo que esté enfocada hacia el bienestar de los servidores, el cual debe incluir objetividad a la hora de realizar la calificación de la evaluación de desempeño, equidad, respeto, asertividad y sobre todo claridad cuando se delegan las diversas funciones que el servidor deberá desarrollar.</p>



REFERENCIAS

REFERENCIAS

Guill, T. Transparencia y democracia: del observador al control democrático. 2008.

Sornoza, A. El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial. 2003.

Rodríguez, R., & Van de Velde, H. Dirección: liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación. Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí UNAN – Managua. 2007.

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

González, L. Los estímulos morales y materiales en el desarrollo económico y la formación del hombre nuevo. 2006.

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

Borrell, Francesc. Cómo trabajar en equipo. Ediciones Gestión. 2000, 2007.

Fischman, David. El camino del líder. 2004.

Barnes, Tony. Cómo lograr un liderazgo exitoso. 1986.



NORMATIVIDAD

Ley 909 de 2004 artículo 28
Decreto 1567 de 1998
Decreto 1227 de 2005, artículo 77

CONSULTADO EN INTERNET

<http://www.xeroxchallengeperu.com/>
<http://www.transparenciaparatodos.org.mx/glosario.html>
<http://www.definicionabc.com/social/igualdad.php>
<http://es.thefreedictionary.com/objetividad>
<http://definicion.de/merito/>
<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indm.htm>
http://www.bajacalifornia.gob.mx/transparencia/2do_foro/presentaciones/tonatiuh_guillen.pdf
<http://www.tudecides.com.mx/articulos-y-casos-de-estudio/liderazgo/cinco-estrategias-para-trabajar-en-equipo.html>
http://babel.ls.fi.upm.es/slides/2010/slides-smh-Trabajo_en_Equipo.pdf
http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principales
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/48_trabajo_en_equipo.doc



ANEXO 1

ENCUESTA

A cada una de las frases debe responder poniendo una cruz en la casilla correspondiente y número que considere más adecuado, teniendo en cuenta que 1 es lo mínimo y 6 lo máximo.

Variables	Ítems	1	2	3	4	5	6
Bienestar	¿Qué tanto conoce el Sistema de Estímulos (Programa de Bienestar y Plan de Incentivos) de su entidad?						
	¿En qué medida las características del entorno laboral en el que se desempeña cumplen con sus expectativas de desarrollo personal?						
	¿Qué tanto los programas de bienestar actuales de su entidad hacen que se incremente su compromiso institucional?						
	¿Qué tanto los Sistemas de Incentivos y Programas de Bienestar actuales de su entidad favorecen su desarrollo personal y profesional?						
	¿Qué tanto los Sistemas de Incentivos y Programas de Bienestar actuales de su entidad favorecen el desarrollo de su núcleo familiar?						
	¿Qué tanto considero que su trabajo es valorado igual que el de sus compañeros?						
	Se pone metas alcanzables para cumplir a cabalidad sus responsabilidades						
	Se siente a gusto cuando logra cumplir una meta propuesta						
Motivación	¿Qué tanto influye su salario para motivarlo?						
	¿Considera que los incentivos y estímulos actuales lo motivan haciéndolo más eficiente y productivo en sus labores?						
	¿Qué tanto considera que la entidad al realizar diferentes actividades busca la satisfacción personal de las necesidades de sus servidores?.						
	¿Cuáles de los siguientes factores cree usted que podrían llegar a generar un aumento en los niveles de motivación del funcionario público (seleccione 2):						
	<input type="checkbox"/> Logro por el desempeño laboral <input type="checkbox"/> El reconocimiento <input type="checkbox"/> El trabajo en sí mismo <input type="checkbox"/> La responsabilidad <input type="checkbox"/> El crecimiento personal tras la labor desarrollada						



Estímulos e Incentivos	<p>¿Qué tan de acuerdo está con los estímulos e incentivos que otorga la entidad a la que pertenece?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Teniendo en cuenta la respuesta anterior, ¿cómo le gustaría obtener sus incentivos? (señale máximo 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entrega inmediata una vez finalizado el proyecto <input type="checkbox"/> Puntos acumulables y posteriormente redimibles <input type="checkbox"/> Banco de opciones según presupuesto de la Entidad <input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál?: _____ 	
	<p>Partiendo del Sistema de Estímulos de su entidad a nivel no pecuniario, ¿qué incentivos le gustaría recibir? (escoja máximo 3):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional que bien pueden ser de carácter institucional o de interés personal <input type="checkbox"/> Programas de turismo social (planes turísticos, pasajes, estadía y gastos de alimentación). <input type="checkbox"/> Actividades socioculturales y recreativas <input type="checkbox"/> Cena para dos en un restaurante reconocido <input type="checkbox"/> Financiación de investigaciones o de estudios en el exterior <input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál?: _____ 	
	<p>En su opinión, ¿qué factores organizacionales cree que generan que un servidor esté más motivado que otro?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diferencia salarial <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales <input type="checkbox"/> Entorno laboral <input type="checkbox"/> Realización de labores con las que se siente a gusto <input type="checkbox"/> Material de oficina pertinente para desarrollar su trabajo <input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál?: _____ 	

Sugerencias y recomendaciones:



