

BIENESTAR SOCIAL LABORAL



República de Colombia
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA **FUNCIÓN PÚBLICA**



DIRECTIVOS

MAURICIO ZULUAGA RUIZ
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO

MARÍA PATRICIA BARAYA DÍAZ
SUBDIRECTORA DEL DEPARTAMENTO

LUZ AMPARO GONZÁLEZ AGUDELO
DIRECTORA DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MARÍA DEL CONSUELO ARIAS PRIETO
DIRECTORA DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO ESTATAL Y
RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES

WILSON ALBERTO ORDÓÑEZ ROMERO
DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

HERNANDO HENAO MORENO
DIRECTOR DE POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEÓN
JEFE OFICINA ASESORA JURÍDICA

FREDY SUÁREZ CASTAÑEDA
JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

HERNÁN ROJO FERNÁNDEZ
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO

HÉCTOR FABIO ORJUELA PÉREZ
JEFE OFICINA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Elaborado por:

Angélica Vigoya Valencia

Dirección de Políticas de Administración Pública

Diseño y Diagramación

Víctor Hugo Puentes C.

BIENESTAR SOCIAL LABORAL

UNA NUEVA PROPUESTA





TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. CONTEXTO GENERAL	9
1.1. Marco Legal.....	11
1.2. Marco Conceptual	13
1.2.1. Bienestar y Productividad	13
1.2.2. Necesidades y Satisfactores.....	14
2. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	19
2.1. Carencias evidenciadas en las entidades públicas para una buena gestión del Bienestar Social	21
2.2. Cómo se ha formulado el Bienestar Social Laboral	24
2.3. Qué es el Bienestar Social Laboral.....	25
2.4. Sujetos – Agentes e Instancias.....	26
2.5. Áreas de Intervención.....	27
2.5.1. Área Calidad de Vida Laboral	27
2.5.2. Área Protección y Servicios Sociales.....	37
3. IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL	41
3.1. Propuesta para gestionar programas de bienestar.....	43
3.2. Perfil sugerido para el encargado de bienestar	48
3.3. Conceptos útiles para manejo del presupuesto de bienestar.....	49
4. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES SUGERIDAS	59
ANEXOS	63
Anexo No. 1 Instrumento Guía	65
Anexo No. 2 Decreto 1567/98.....	69
Anexo No. 3 Decreto 1572/98.....	81
Anexo No. 4 Decreto 2504/98.....	87
Anexo No. 5 Ley 489/98	89
Anexo No. 6 Decreto 614/84.....	91
Anexo No. 7 Artículos 48, 51, 52, 53 y 57 Constitución Política	113
Anexo No. 8 Glosario.....	115
Bibliografía	119

INTRODUCCIÓN

La siguiente es una propuesta para elaborar planes, programas y proyectos de Bienestar Social Laboral en las entidades del Estado, de acuerdo con lo que establece el Decreto 1567 de 1998. Esta guía está dirigida preferencialmente a los jefes de las oficinas de gestión del talento humano de las entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público de los órdenes nacional y territorial y, en especial, a los servidores que dentro de sus responsabilidades tienen la de gerenciar el bienestar integral de las personas vinculadas a la administración pública.

Colombia viene impulsando programas de Modernización del Estado con el fin de conseguir, entre otros, administraciones más eficientes y más cercanas al ciudadano. Ello supone no sólo readecuar su estructura sino adicionalmente garantizar el fortalecimiento en la capacidad de gestionar el recurso humano estatal. Un fortalecimiento que viabilice un servicio más eficiente y amable frente al ciudadano, el cual se consigue con una adecuada gestión del talento humano estatal.

En ese propósito, el Departamento Administrativo de la Función Pública está desarrollando una serie de instrumentos que sirvan de apoyo a las entidades para dar integralidad a los programas de modernización y fortalecimiento institucional. El Plan Nacional de Formación y Capacitación, las guías sobre Equipos de Trabajo, Clima Organizacional, Liderazgo, etc., apuntan a ese objetivo. La característica de éstas guías es la de basarse en las condiciones en las cuales se está produciendo el cambio en la Administración Pública Colombiana actual y las doctrinas de política que para el efecto se han definido para diseñar una visión armónica en la Gerencia Pública del Recurso Humano Estatal.

Esta guía de Bienestar Social Laboral retoma algunos contenidos y métodos desarrollados por este mismo Departamento. Estas propuestas reflejan una nueva concepción sobre el bienestar laboral que supera la visión estrictamente “asistencialista” e incorpora la problemática de Modernización del Estado que se focaliza desde la Constitución de 1991; igualmente la Ley 489/98 el nuevo estatuto básico de organización y funcionamiento de la Administración Pública y las políticas de reestructuración y modernización que se derivan

a partir de éste, exigen abordar integralmente el tema en este nuevo panorama. Por ello, en esta guía hay un esfuerzo por armonizar con los otros instrumentos desarrollados ya mencionados e incorpora las más recientes directrices de políticas públicas del actual programa de modernización de la Administración Pública.

De otra parte, considerado el problema desde la gerencia del talento humano, vale decir que una buena gerencia tendrá que ver necesariamente con el bienestar de los empleados en cada entidad. Varias razones pueden asociarse a ésta afirmación: En primer lugar el talento humano es el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán introyectar valores y se creará un buen clima organizacional. Como puede verse, entonces, una buena gerencia de recursos humanos favorece la integración al conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos en la consecución de un propósito común.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de éste instrumento, facilitará en las entidades del Estado el diseño, gestión, implementación, aplicación de metodologías y desarrollo del Plan de Bienestar e Incentivos acordes con la nueva política del talento humano estatal.

MAURICIO ZULUAGA RUIZ

Director

1. CONTEXTO GENERAL





1.1. Marco Legal

Retomando un poco la historia sobre las normas que se han dictado en materia de bienestar, encontramos que el Decreto Ley 3057 de 1968 que reorganizó el Departamento Administrativo del Servicio Civil, asignó tareas referentes al Bienestar Social de los empleados, las cuáles se cumplirían a través de la División de Bienestar Social creada por dicho Decreto. El artículo 11 del mismo decreto creó el Fondo Nacional de Bienestar Social para que se encargara de administrar los recursos económicos y financieros destinados a la ejecución de los programas de Bienestar Social. En el artículo 12, además, se señalaba la conformación de un Consejo de Bienestar Social para asesorar técnica y administrativamente a la División de Bienestar Social.

En 1989, el Decreto 671 regulaba el sistema de distinción y estímulos para los empleados de la Rama Ejecutiva del Poder Público e igualmente en el Decreto 819 del mismo año, en sus artículos 6º y 7º se asignaban como sujetos de los programas del Fondo Nacional de Bienestar Social a los pensionados del sector oficial en las mismas condiciones y términos que a los empleados oficiales y además se establecían programas de asesoría jurídica y de preparación a la jubilación para los funcionarios próximos a pensionarse.

El Decreto Ley 1567 de 1998 (Ver anexo No.2), actualmente vigente, regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos. Define los programas de Bienestar Social como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.”

Igualmente determina que “los Planes de *Incentivos Pecuniarios* estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados. Los Planes de *Incentivos No Pecuniarios* estarán conformados por un

conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia”.

De los planes de Incentivos Pecuniarios y No Pecuniarios, de su definición y aclaración, de la forma como serán otorgados en cada entidad y de la naturaleza de cada uno de ellos, tratan los Decretos 1572 y 2504 de 1998, reglamentarios del Decreto Ley 1567 de 1998 (Ver anexos 3 y 4.) En cumplimiento de lo establecido en los decretos que se han citado, ésta guía debe ser formulada y actualizada permanentemente por el Departamento Administrativo de la Función Pública; además de contener la política en la materia, señala las prioridades que deben atender las entidades públicas y establece los mecanismos de difusión, coordinación, cooperación, asesoría, de seguimiento y de control.

De igual modo, las Leyes 443 y 489 de 1998, en sus artículos 35 y 26 respectivamente, aluden al tema de Estímulos así:

“Artículo 35. Estímulos. Los empleados de carrera administrativa cuyo desempeño laboral alcance niveles de excelencia, serán objeto de especiales estímulos, en los términos que señalen las normas que desarrollen la presente Ley”.

“Artículo 26. Estímulos a los servidores públicos. El Gobierno Nacional otorgará anualmente estímulos a los servidores públicos que se distingan por su eficiencia, creatividad y mérito en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida, con fundamento en la recomendación del Departamento Administrativo de la Función Pública y sin perjuicio de los estímulos previstos en otras disposiciones”.

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



1.2. Marco Conceptual

1.2.1. Bienestar y Productividad

La asociación del bienestar al propósito de estímulos de productividad aparece como un enfoque utilitarista. Por tanto, antes de referir su adopción como política, conviene mencionar algunas relaciones de efecto. En este sentido pueden relacionarse algunos interrogantes importantes: ¿Cuáles son las circunstancias que pueden conducir a la satisfacción de las necesidades y, supuestamente, a un mejor desempeño o, por lo menos, a la disposición a perseverar en el trabajo? ¿Podrá haber total seguridad de que un trabajador satisfecho es necesariamente un trabajador productivo?

Puede afirmarse, por ejemplo, que el aumento de la satisfacción laboral podría reducir la rotación del personal, el absentismo y los motivos de queja, pero esto no necesariamente se traduce en incremento de la productividad. La satisfacción y el desempeño laboral suelen estar relacionados, pero el efecto de uno y otro depende en gran medida del clima laboral y del recurso humano involucrado.

Si bien no es posible establecer con certeza el vínculo entre satisfacción y motivación, el nexo entre motivación y desempeño es más claro; puede decirse que la mayor motivación podría traducirse en más esfuerzo y mejor desempeño. Ahora bien, deberá introducirse un nuevo binomio cual es el de motivación y capacidad: el nivel de capacidad afectará no sólo el desempeño sino también la satisfacción laboral y el deseo de perseverar en el trabajo.

Una política de Bienestar Social Laboral debe responder a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales como individuales del funcionario dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios organizacionales, políticos, culturales y haciendo partícipes a los servidores públicos en la implementación de los planes, programas y proyectos, de tal manera que se combinen los fines de desarrollo de la entidad y los del Estado, con sus fines de desarrollo como persona. Y esto en el espacio laboral del sector público puede tener contenido al lograr identidad del funcionario con los fines del Estado como fines nobles que deben hacer parte de la cultura corporativa y principio de su desempeño laboral.

Las entidades del Estado tendrán la responsabilidad de diseñar un sistema organizacional que permita mantener elevados niveles de productividad y responder a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos. Para tal fin, se hace necesario tomar en consideración el bienestar de los servidores como un propósito que permita proveer una mayor eficiencia, eficacia y desempeño en cuanto a sus tareas laborales, mediante un espacio de satisfacción y productividad.

El Bienestar Social de los empleados al servicio del Estado deberá entenderse, ante todo, como la búsqueda de la calidad de su vida en general, como corresponde a su dignidad humana, dignidad que armoniza con el aporte al bienestar social ciudadano. Es de tener en cuenta que la calidad de vida laboral es sólo uno de los aspectos del conjunto de efectos positivos que el trabajo bien diseñado produce tanto en la organización como en cada uno de los funcionarios que está a su servicio.

1.2.2. Necesidades y Satisfactores

El hombre, en toda la historia de la evolución humana, ha tenido siempre una relación permanente y estrecha con el medio que habita; ello ha originado cambios en la naturaleza y ésta a su vez ha incidido de manera particular sobre él. Esta relación se ha transformado respecto a los modos de apropiación y dominio que cada individuo realiza con dicho medio.

“Se ha creído, tradicionalmente, que las necesidades humanas tienden a ser infinitas; que están constantemente cambiando; que varían de una cultura a otra; y que son diferentes en cada período histórico. Pero es importante anotar que: primero, las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Segundo, las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades”¹

De acuerdo con lo anterior, se plantea el origen del presente programa de Bienestar Social Laboral apoyado en tres grandes conceptos tomados de la teoría del Desarrollo a Escala Humana, donde Manfred Max-Neef ilustra de modo amplio el tema de las necesidades y los satisfactores; tales conceptos son: *Necesidades* (cualidades esenciales relacionadas con la evolución), *Satisfactores* (formas de ser, tener, hacer y estar relacionadas con estructuras) y *Bienes Económicos* (objetos que se relacionan con coyunturas.)

¹ MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín – Colombia. 2000.



Para una nueva Política de Desarrollo a nivel del Bienestar Social Laboral, deberá determinarse un proceso específico de desarrollo y, por ende, especificar cuál podría adecuarse de mejor forma. Obviamente se pensará que el más adecuado sea el que permita elevar más la calidad de vida de las personas; lo que dependerá de las posibilidades que se tengan para satisfacer adecuadamente sus necesidades fundamentales.

Para una mayor ilustración y entendimiento de los conceptos anteriores, se ampliarán y correlacionarán a continuación, insertándolos dentro del marco de Bienestar Social Laboral para las entidades del Estado que se propone en la presente guía.

El hecho de poder integrar la realización coordinada de necesidades humanas en el proceso de desarrollo significa la oportunidad para que las personas puedan vivirlo desde sus comienzos, dando origen así a un desarrollo sano, autodependiente y participativo, capaz de crear los fundamentos para un orden en el que se pueda conciliar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas.

Necesidades: Son atributos esenciales que se relacionan con la evolución, ya que son situaciones siempre presentes en el hombre y por estar adheridas a la especie misma se convierten en universales. No sólo son carencias sino también potencialidades humanas que promueven el desarrollo individual y colectivo, y que deberán relacionarse con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores.

Las necesidades vistas como carencia revelan el ser de las personas; esto de un modo fisiológico pues se asume como “la falta de algo”; vistas como potencialidad, en cambio, implican la motivación y movilización de las personas hacia la satisfacción de las mismas, convirtiéndose al tiempo en recursos. Cada necesidad puede satisfacerse a niveles variados, con múltiples intensidades y en los siguientes contextos: a) en relación con uno mismo; b) en relación con el grupo social y c) en relación con el medio ambiente.

- a) En relación con uno mismo, existen algunas necesidades que podrían determinarse así: necesidades relacionadas con la supervivencia que exigen satisfacciones periódicas y cíclicas como el alimento, el descanso, el abrigo, y la satisfacción sexual.
- b) En relación con el grupo social están: la necesidad de hacer parte de un grupo social, de afecto y de reconocimiento de otras personas; necesidad de seguridad íntima, de aceptación y respeto del grupo social; el deseo de estabilidad y la independencia.

- c) En relación con el medio ambiente, pueden darse: necesidad de protección y huida contra el peligro y la amenaza; de desarrollar su propio potencial; de estar en continuo crecimiento; de ser creativo en el sentido más elevado; necesidad de autorrealización y trascendencia.

Satisfactores: Están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas. Es en sentido último el modo por el cual se expresa una necesidad.

Aquellos satisfactores podrán incluir las formas de organización, estructuras políticas, ritos sociales, categorías subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamiento y actitudes. Tienen un doble rumbo: por una parte se alteran al ritmo de la historia y por otra, se diversifican de acuerdo a las culturas y a las circunstancias, es decir al ritmo de las distintas culturas.

Dentro de los satisfactores existen los siguientes tipos:

- **Violadores o Destruidores.** Son elementos que aniquilan la posibilidad de la satisfacción de una necesidad en un plazo mediano e imposibilitan la satisfacción adecuada de otras necesidades. Son impuestos.
- **Pseudo-satisfactores.** Son elementos que estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada. Generalmente son inducidos a través de propaganda, publicidad, u otros medios de persuasión.
- **Inhibidores.** Son aquellos que dificultan seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades. Se hallan ritualizados, es decir, suelen emanar de hábitos arraigados.
- **Singulares.** Aquellos que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad, siendo neutros respecto de la satisfacción de otras necesidades. Suelen ser institucionalizados.
- **Sinérgicos.** Los que estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. Revierten racionalidades dominantes tales como las de competencia y coacción.



Bienes Económicos. Son objetos y artefactos que permiten afectar positiva o negativamente la eficiencia de un satisfactor, son la materialización del mismo; el medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para suplir sus necesidades.

Los bienes económicos (artefactos, objetos, tecnologías) tienen una triple trayectoria. Se modifican a ritmos coyunturales, por una parte; por otra, se diversifican de acuerdo a las culturas; y, por ende, varían dependiendo de los múltiples estratos sociales.

Resumiendo, y para correlacionar necesidades, satisfactores y bienes económicos, el mismo texto de Max-Neef lo explica ampliamente cuando se refiere a que: “las necesidades no sólo son carencia sino también y simultáneamente potencialidades humanas individuales y colectivas; los satisfactores son formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades; y los bienes económicos son objetos y artefactos que permiten afectar la eficiencia de un satisfactor alternando así el umbral de actualización de una necesidad, ya sea en sentido positivo o negativo. La interrelación, entonces, entre necesidades, satisfactores y bienes económicos es permanente y dinámica; entre ellos se desencadena una dialéctica histórica. Si, por una parte, los bienes económicos tienen la capacidad de afectar la eficiencia de los satisfactores, éstos, por otra parte, serán determinantes en la generación y creación de aquellos.”

Descrito lo anterior, se llega a la conclusión de que para realizar un Plan, Proyecto o Programa sobre Bienestar Social Laboral, indiscutiblemente tendría que aclararse qué tipo de necesidades habría que satisfacer; qué satisfactores podrían servir a tales propósitos y cuáles bienes económicos están disponibles para los mismos. Las necesidades humanas fundamentales pueden empezar a satisfacerse desde el comienzo y durante todo el proceso de desarrollo; lo que se desea es que la satisfacción de las necesidades no sea la meta, sino el motor mismo de desarrollo.

Para adoptar un concepto de necesidades que sirva al plan de Bienestar Social Laboral que deberá fomentarse en las entidades, se hace necesario construir una taxonomía de necesidades que sirva como lineamiento, donde se jerarquicen las mismas teniendo presente lo siguiente:

- Las necesidades enumeradas deben ser fácilmente reconocibles e identificadas como propias.

- Debe llegarse a un número reducido de necesidades claramente enunciables (ojalá una palabra para cada necesidad) que a la vez creen un conjunto suficientemente amplio y coherente, que cualquiera de las necesidades enunciadas se remita a él.
- Hacer posible el análisis de la relación entre las necesidades y formas en que ellas podrían satisfacerse; de modo que hacia cada necesidad-objetivo aparezca un satisfactor
- No basta con remitir satisfactores a necesidades. Es preciso también poder determinar las necesidades para las cuales no existen satisfactores deseables o, por el contrario, pueden existir satisfactores destructores o inhibidores de su realización.
- Debe servir de base para un orden lógico que genere y fomente satisfactores adecuados para las necesidades individuales y colectivas; en la medida en que sea crítica y capaz de detectar insuficiencias en la relación entre satisfactores disponibles y necesidades vividas.

En la actualidad, el servidor busca derivar del trabajo los satisfactores de sus necesidades, principalmente las de subsistencia y protección; además de los deseos de recibir el servidor deberá ser motivado a aportar y dar lo mejor de sí: conocimientos, iniciativas, ideas, sugerencias, etc., y a encontrar en ello un espacio de satisfacción.

Las entidades deberán trabajar progresivamente para fortalecer la motivación de sus servidores de tal modo que puedan insertar, dentro de su cultura organizacional, el valor del servicio a la comunidad. Deberá entenderse que lo que motiva y atrae al servidor normalmente, no es propiamente lo que realiza, sino los bienes materiales que recibe a cambio (sueldo, bonificaciones, etc), y si esto es satisfecho, el funcionario, posiblemente, labore por gusto de la acción misma, pero es necesario llegar finalmente a la motivación trascendente, es decir, aquella en la que el servidor ha de trabajar por la satisfacción de ayudar a satisfacer las necesidades ajenas, es decir las necesidades humanas del ciudadano.

2.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA





2.1. Carencias evidenciadas en las entidades públicas para una buena gestión del Bienestar Social.

Es bien sabido que el tema de Bienestar Social Laboral ha permanecido en segundo plano dentro de las entidades estatales, ya sea por desconocimiento de la ley por negligencia o por falta de recursos económicos y humanos. Son múltiples las circunstancias que pudieren existir, sin embargo, a continuación se expresarán algunas de aquellas carencias que han dificultado una buena consecución de las tareas del bienestar al interior de las mismas.

- Existen, ante todo, deficiencias teóricas y metodológicas para adelantar en las entidades del Estado una gestión integral del bienestar que permita aportar válidamente los elementos necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas de los servidores. Como una consecuencia de este hecho se observa la carencia de diagnósticos de necesidades que fundamenten planes, proyectos y programas como respuesta a la problemática, así como de mecanismos de evaluación y seguimiento de los mismos.
- Muy pocas veces los niveles directivos de las organizaciones tienen un conocimiento a fondo de lo que implica un verdadero desarrollo integral de las personas en la institución. Usualmente tienen un departamento de Bienestar Social dentro de la organización y creen que cumplen con su responsabilidad por el sólo hecho de tenerlo; sin embargo pocas veces lo apoyan directamente o se involucran en su gestión.
- Dentro de la cultura organizacional de muchas entidades, al Bienestar Social no se le ha concedido la importancia que debiera tener; esto se refleja en el aislamiento que sufre del conjunto de acciones organizacionales, en la improvisación de sus programas y actividades, en su escaso presupuesto, en la falta de autonomía para la ejecución de acciones que se consideran prioritarias.
- Los programas de Bienestar Social generalmente se catalogan más como un gasto que como una inversión hacia el futuro. Esto lleva a que necesariamente, por cierto, hecho muy cotidiano, cuando una organización tiene dificultades económicas, lo primero que se recorte en el presupuesto sea lo relacionado con el bienestar social por considerarlo secundario.
- El perfil de los profesionales requeridos para el manejo de los programas de bienestar no se ha especificado en ningún contexto. Comúnmente se piensa que cualquier profesio-

nal podría manejar esta área por considerarse la de menor importancia dentro de la entidad. Además, pocas veces el profesional de Bienestar Social es el que debiera ocupar tal cargo de acuerdo con su formación profesional.

- La labor primordial de las áreas de Bienestar Social Laboral casi siempre ha girado en torno a la organización de eventos sociales o a la atención inmediata de problemas y por ello se tiene una concepción 'activista' y puramente 'operativa' del cargo.

- Las áreas humanas y específicamente los departamentos de Bienestar Social, pocas veces se preocupan por conocer la situación integral de una organización en los campos financieros, técnicos, económicos y por lo tanto nunca plantean sus actividades de acuerdo con las circunstancias que el entorno les demanda.

- Se detecta, de igual modo, la desarticulación frecuente con la que actúan los organismos responsables de la protección, así como deficiencias en la información sobre los servicios que prestan y la forma de acceder a ellos.

- Existe poca integración y coherencia entre los procesos de bienestar y otros procesos de recursos humanos como son la capacitación, la selección y la evaluación de desempeño; ésta situación incide de forma negativa en el clima laboral y en el desempeño y satisfacción del funcionario.

- Los problemas de adaptación al trabajo, con frecuencia, originan conductas perjudiciales para los servidores y para las entidades; estos problemas pueden ser propiciados por la baja motivación para el trabajo, por los altos niveles de ansiedad que caracterizan algunos tipos de personalidad, por la dificultad de algunos servidores para aceptar la autoridad legítimamente constituida, las conductas de extrema dependencia que impiden la creatividad e iniciativa personal y algunas dificultades en las relaciones interpersonales.

- Sin perder de vista que existen problemas relacionados con la personalidad de los servidores como los mencionados anteriormente, las entidades tampoco deben desconocer que muchos de los problemas de insatisfacción podrían estar relacionados de manera importante con variables organizacionales que deben ser atendidas, como la baja valoración de su trabajo, la escasa participación en las decisiones que se tomen, el poco apoyo a su creatividad, la ausencia de una ética administrativa, ambientes físicos inadecuados, etc.



- Debe hacerse especial énfasis en la visión sesgada que se tiene en el sentido de reducir el bienestar de los empleados a la prestación de servicios asistenciales que atiendan las necesidades de subsistencia y protección únicamente, sin mayor preocupación por otro tipo de necesidades humanas por lo general insatisfechas.

- De allí se desprende el paternalismo y asistencialismo con los que algunas entidades aún abordan el bienestar, sin asumir responsabilidades con todos los empleados y desconociendo la aplicabilidad de la ley en éstos casos, que beneficia a los empleados sin intereses particulares.

- Los usuarios de los programas sociales en las entidades, usualmente tienen la tendencia a menospreciar todo lo que reciben, considerándolo malo y de mala calidad. Existe esta creencia debido a que lo que se recibe casi siempre es gratuito y generalmente todo lo que no cuesta se cree que es malo. Los trabajadores no se sienten sujetos activos y gestores de su propio desarrollo; piensan que esa es una responsabilidad que le compete a otros y ellos simplemente se convierten en receptores de todo lo que les quieran dar; esto, por consiguiente, se percibe como una dádiva o limosna.

- De hecho, algunas entidades no se han preocupado por conocer las nuevas reglamentaciones existentes respecto del bienestar, lo cual hace que se sigan cimentando sobre unas normas anacrónicas, obsoletas, sin tener en cuenta lo que pudo haber cambiado, los nuevos elementos que se han insertado o lo que puede ser reevaluado.

- Al interior de algunas entidades existe poca comunicación institucional, ello dificulta e impide la divulgación y el conocimiento de lo que ocurre dentro de la entidad respecto de los planes, programas y tareas que pudiesen estarse desarrollando, y sobre los recursos disponibles para el Bienestar Social Laboral.

- No se planean procesos de evaluación que canalicen las inquietudes y expectativas de los funcionarios acerca de los servicios que prestan las entidades que tienen que ver con programas específicos de bienestar y protección social, así como sobre los programas desarrollados por cada una de ellas. Esto obliga a que el servidor público enfrente de forma individual los problemas que se derivan de la prestación de los servicios, por lo cual siente insatisfacción y abandono de parte de la entidad.

- Existen deficiencias en la promoción de los programas y beneficios que ofrecen los organismos de protección social; los funcionarios no están informados sobre nuevos programas o su funcionamiento, por lo cual es baja la utilización de algunos de los servicios ofrecidos.
- En las instituciones existen papeleos, normatividad y trámites excesivos que son considerados por los funcionarios como engorrosos, y que a la postre, dificultan la satisfacción y la eficiencia.

2.2. Cómo se ha formulado el Bienestar Social Laboral.

Para caracterizar el concepto de Bienestar Social Laboral que se propone manejar en esta guía, se mencionarán los enfoques básicos que se han formulado: Un primer momento surgió a partir del concepto de *Acción Social*, que planteó la necesidad de intervención del Estado para satisfacer las necesidades que los individuos no podían resolver por sí mismos. Tenía un carácter asistencial en cuanto se concebía como una compensación adicional que se le ofrecía al trabajador para satisfacer sus necesidades básicas y en general contra contingencias relacionadas con su estado de salud.

Aparece luego el *Enfoque Funcionalista*, que entendía el Bienestar Social como respuesta a las necesidades concebidas en forma integral en sus aspectos biológico, psicosocial, espiritual y cultural para establecer la relación entre cada uno de ellos, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

Dentro de este enfoque se desarrollaron el Bienestar Social como sistema y el Bienestar Social como sector de servicio: *el Bienestar Social como sistema* actuó como un conjunto interrelacionado de instituciones sociales, unificado por valores, objetivos y principios operativos comunes que expresaban la preocupación colectiva de la sociedad por el bienestar de sus miembros como individuos y de los grupos familiares y comunitarios. *El Bienestar Social como sector de servicio*, se refirió a la prestación de servicios de Bienestar Social entendido como producto e instrumentos inherentes al hombre, como ente social, necesarios para su supervivencia.

Otro de los enfoques que ha predominado en la política del Bienestar Social, ha sido el *Paternalista*, caracterizado por brindar un bienestar personal de forma individualizada al



funcionario y en las que éste aparecía como sujeto pasivo sin que se tuvieran en cuenta factores relacionados con el medio laboral; éste servicio asistencial estaba conformado, básicamente, por celebraciones, eventos deportivos y auxilios educativos o médicos.

2.3. Qué es el Bienestar Social Laboral.

Fundamentalmente el Bienestar Social dentro de la concepción de *Desarrollo a Escala Humana*, compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social. Resulta aquí importante tomar en conclusión la estrecha vinculación con la misión institucional de la organización como espacio para el desarrollo del hombre.

Ahora bien, en este contexto los análisis y procesos que adelanta el Estado colombiano con el fin de fortalecer la gestión pública como alternativa para enfrentar las demandas de la democratización y las exigencias por mayor efectividad, llevan a reconocer en el servidor público el factor decisivo para que el servicio sea una respuesta verdadera y oportuna a los requerimientos de la comunidad.

Es imprescindible considerar que son las personas quienes dinamizan y agregan valor a los recursos materiales y económicos, quienes generan ideas, capacidad y cambios culturales, constituyéndose en el más valioso de los recursos al servicio de cualquier organización. Se reconoce además que los funcionarios públicos son la imagen misma del servicio a la comunidad y son quienes están permanentemente en contacto directo con los usuarios, que puedan lograr el verdadero acercamiento del Estado al ciudadano.

La gestión del Bienestar Social Laboral deberá redefinir su perfil, adoptar una visión alternativa que supere los enfoques bajo los que se ha aplicado y por los que se ha caracterizado. Es necesario, entonces, replantear las concepciones tradicionales ligadas únicamente a servicios asistenciales, y a actividades ocasionales ofrecidas al trabajador en forma individualizada y en las que el empleado aparece como sujeto pasivo o receptor de servicios.

El bienestar se concibe como parte integrante de la gerencia de recursos humanos y su objetivo se orienta a garantizar el desarrollo integral de los funcionarios y de la entidad,

teniendo en cuenta que el factor humano es el principal activo de una organización y que la eficiencia y la efectividad de ella dependen, en gran medida, de la contribución de las políticas de gerencia del recurso humano para el logro de los objetivos propuestos.

Sobre el concepto de Bienestar Social en las entidades del Estado, se han formulado múltiples definiciones, cada una de ellas vinculada a un marco de políticas, a una concepción social, una cultura, un modelo económico imperante y demás aspectos concernientes al concepto que se tiene en el momento de la naturaleza y funciones del Estado; además de los objetivos que se han perseguido y de los satisfactores que pudieren ofrecerse para las necesidades existentes en ese momento.

Para el presente propósito se entenderá el Bienestar Social como un proceso de construcción permanente y participativo, que busca crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que a su vez incremente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades estatales.

Desde éste punto de vista el bienestar hace referencia al mismo tiempo a un estado y a un proceso. Por tanto, bienestar no significa algo establecido o algo dado que permanece, sino algo que se persigue y se construye, algo a lo cual se desea llegar y para lo que se establecen múltiples lineamientos. Se asume como comodidad, existencia de las cosas necesarias para vivir a gusto y en satisfacción y como desarrollo de potencialidades.

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

2.4. Sujetos – Agentes e Instancias del Bienestar Social.

Según lo dispuesto por el Decreto 1567/98, Art. 20, quienes se beneficiarán de las políticas, planes y programas del Bienestar Social serán todos los empleados oficiales (empleados públicos y trabajadores oficiales) de las entidades que conforman la Rama Ejecutiva



del Poder Público y sus familias. “Dichos programas deberán organizarse a partir de iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficiencia, eficacia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.”

2.5. Áreas de Intervención.

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

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

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

Con el propósito de dar orientaciones específicas para el diseño y desarrollo de procesos de intervención en cada uno de estos contextos, se definen dos grandes áreas de intervención: Área de Calidad de Vida Laboral y Área de Protección y Servicios Sociales.

2.5.1. Área Calidad de Vida Laboral.

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

La calidad de vida laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones endógenas y exógenas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los miembros de una organización.

Los siguientes son algunos de los propósitos de los programas de Calidad de Vida Laboral en las entidades públicas:

- Lograr la participación del servidor en el desarrollo organizacional.
- Desarrollar programas de readaptación laboral.
- Incorporar el tema de Bienestar Social Laboral en procesos de reestructuración administrativa, modificación de espacios físicos y ambientes de trabajo.
- Realizar procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.
- Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.
- Sensibilizar en los directivos compromiso hacia la calidad de vida laboral, equidad, respeto, solidaridad, tolerancia, pluralismo.
- Promover la institucionalización de ceremonias, ritos, historias, valores, simbología organizacional que desarrollen una cultura corporativa que propicie clima laboral favorable.
- Coordinación, comunicación, seguimiento y evaluación de servicios prestados por organismos especializados para garantizar mayor impacto, calidad y acceso del funcionario y su familia.
- Uso adecuado de recursos y alianzas estratégicas.
- Participación de funcionarios en diseño, ejecución y evaluación de programas de Bienestar Social Laboral.
- Evaluación de intereses y competencias para la reubicación de los servidores públicos.



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

Algunas de esas acciones se describen a continuación:

- **Clima Organizacional.**

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

Dichos programas deberán considerar de manera integral, las condiciones de orden organizacional, personal y social que afectan la entidad, es decir las manifestaciones o expresiones de los funcionarios ante hechos que varían de acuerdo con los factores del contexto institucional. Las actividades que se lleven a cabo, inmediatas o de largo plazo, deberán incidir en los procesos humanos, es decir en las actitudes, creencias, interacciones, expectativas y percepciones de los empleados. (Se sugiere consultar la cartilla “Clima Organizacional” del DAFP.)

- **Diseño de los puestos de trabajo.**

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

En relación con el puesto de trabajo, es conveniente que:

- Le exija al servidor variedad de habilidades, destrezas y competencias para su desempeño.
- Se realice en forma completa y que el servidor pueda apreciar los resultados.

- El servidor conozca el impacto positivo del trabajo en otras personas o en otras áreas de trabajo.
- El servidor pueda disponer de cierta autonomía para la programación y realización del trabajo.

En relación con el servidor, se piensa, así mismo, en la importancia de tener en cuenta aspectos tales como la importancia que le atribuya a los trabajos encomendados, el grado hasta el cuál se sienta responsable de los resultados esperados, lo mismo que la retroalimentación que obtenga de la forma como es percibida la calidad de su desempeño.

- **Incentivos.**

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

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

Con el objeto de lograr este último propósito, las entidades deberán elaborar planes de incentivos, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo.

En relación con el otorgamiento individual de incentivos, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Pueden hacerse acreedores a los mismos, los servidores de carrera o los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional, técnico, administrativo y operativo que demuestren, a través de una evaluación objetiva, que su desempeño se encuentra en el nivel de excelencia.
- De los anteriores, se deberá premiar preferencialmente al mejor servidor de la entidad y al mejor de cada uno de los niveles administrativos.



- El nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral del período objeto del programa de incentivos.
- De acuerdo con la normatividad vigente, los incentivos para el reconocimiento individual de los servidores por su desempeño excelente son de carácter no pecuniario, tales como encargos, comisiones, becas para educación formal, publicación de trabajos, reconocimientos públicos, programas de turismo social, etc.

En relación con el otorgamiento de incentivos a los equipos de trabajo, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Pueden hacerse acreedores a los incentivos, los equipos de trabajo que demuestren a través de una evaluación y sustentación objetivas, de acuerdo con los parámetros y sistema de calificación establecidos por el comité de incentivos de la entidad, que su desempeño, estructura de equipo y resultados se encuentran en el nivel de excelencia.
- De acuerdo con la normatividad vigente, los incentivos para el reconocimiento de la excelencia de los equipos pueden ser de carácter pecuniario, para los mejores equipos de trabajo de cada entidad, y no pecuniarios, para los equipos no beneficiados con los pecuniarios.

Se sugiere, así mismo, tener en cuenta las siguientes orientaciones en la asignación de los incentivos:

- Para que la asignación de incentivos sea efectiva e incrementa, en consecuencia, las probabilidades de ocurrencia del desempeño excelente, se deberán tener en cuenta las diferencias individuales de los servidores, de manera que los estímulos otorgados, cualesquiera sean ellos, correspondan a sus intereses o necesidades.
- Los incentivos deberán ser equitativos, es decir ser proporcionales al grado de excelencia mostrado por el equipo o el servidor.
- Es conveniente, igualmente, no limitarse a detectar el grado de excelencia del servidor o del equipo por referencia a un determinado puntaje alcanzado, sino que deben

ser muy claros los aspectos del desempeño que se consideran excelentes por ejemplo, el incremento de los productos, la reducción de costos, mejoría de la calidad, creatividad, etc.

- **Desarrollo de carrera.**

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

Visto de tal modo, es enriquecedor utilizar las evaluaciones del desempeño laboral para que los servidores puedan descubrir, con la asesoría de sus evaluadores, sus derroteros laborales y prepararse para seguirlos. Es importante igualmente, que se les respeten a los empleados de carrera las prioridades que las normas les otorgan para acceder mediante encargos a puestos que les han de permitir un conocimiento de los mismos, así como un entrenamiento preliminar para su futuro desempeño.

- **Estilos de Dirección.**

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

Para que la supervisión y el control aporten positivamente a la calidad de vida laboral de los servidores, se deben realizar con sentido pedagógico, dando participación a los servidores en los análisis que se efectúen y en las decisiones que se tomen para los ajustes requeridos. Al respecto se puede considerar de gran ayuda, el que los jefes no se apoyen



sólo en su poder de coerción, derivado de su posición legítima dentro de la jerarquía organizacional, sino también en su poder de recompensa, siendo justos en el reconocimiento de los aciertos de los empleados, así como en la autoridad que les otorga el conocimiento y la experiencia en los asuntos laborales de que se trate.

Vale la pena señalar aquí que, en pro de la calidad de vida laboral del servidor público, se debe excluir de las funciones de dirección, control, supervisión y coordinación cualquier asomo de dogmatismo por parte de los jefes, y por el contrario, abrir la puerta a la discusión razonada en los equipos de trabajo sobre los diferentes tópicos laborales.

- **Desvinculación Laboral Asistida.**

El redimensionamiento del Estado y las reestructuraciones organizacionales consecuentes llevan a tomar medidas eficaces para enfrentar constructivamente los cambios. Dentro de las medidas que deberán emplear las entidades para gerenciar adecuadamente los procesos de ajuste y cambio, se encuentra la readaptación laboral entendida como el conjunto de acciones orientados a un retiro asistido del servidor

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

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

- Aspectos emocionales, dentro de los que se cuentan el apoyo para la asimilación de la nueva situación, reafirmación del autoesquema personal de cada servidor (autoestima, autoimagen, autoconcepto, autoeficacia) e información honesta y clara sobre los programas de desvinculación.
- Aspectos ocupacionales y de información, es decir que los servidores conozcan las áreas ocupacionales que mayores posibilidades laborales ofrecen, además de los diferentes servicios de intermediación laboral.
- Preparación para el nuevo abordaje laboral, de modo que pueda adoptar mejores estrategias de búsqueda de empleo, técnicas de diligenciamiento de hojas de vida de

impacto y desensibilización respecto al temor de nuevas entrevistas de vinculación o de presentación de exámenes.

- Aspectos financieros, estrategias para fomentar una cultura del ahorro, acceder a créditos y formas de organización cooperativa.
- Aspectos familiares, hacer consciente a las familias sobre su nueva situación, evaluar el rol y estatus que cumple el empleado dentro de su familia, además de otros aspectos que tuvieren que ver con lo familiar y que se viesan afectados.

En síntesis, se deberá propender por que las entidades planeen, ejecuten y evalúen programas destinados a dar asistencia técnica oportuna a los servidores para su desvinculación de manera que ésta sea lo menos traumática posible para ellos y para los que permanezcan en la entidad, con miras a favorecer el buen clima laboral.

- ***Cultura Organizacional.***

Estas acciones ayudan a los miembros de la organización a entender cómo funcionan las cosas al interior de las organizaciones, pues ilustran la naturaleza del lugar de trabajo en sus múltiples aspectos, al mismo tiempo que expresan sus mitos, héroes, anécdotas, jerga, ritos y rituales.

La cultura hace que en la organización prevalezcan la autocracia o la participación, el sentido de equipo o su negación, la delegación amplia o restringida, el control equilibrado o exagerado, y cuando los métodos de trabajo de una entidad incluyen la modalidad de equipos, éstos también tienen sus normas, sus creencias y valores.

- ***Trabajo en Equipo como facilitador de la vida laboral.***

El trabajo en equipo aporta calidad a los procesos y productos, así como crecimiento y desarrollo personal a los servidores, lo cual incide en la calidad de vida laboral. Por consiguiente las entidades no deberán ahorrar esfuerzo por propiciar el trabajo en equipo alrededor de proyectos orientados a la obtención de productos claramente definidos, en el que se evalúe la responsabilidad colectiva, los procesos y los resultados. (Se sugiere consultar la cartilla sobre “Equipos de Trabajo” del DAFP.)



- ***Gerencia del Cambio.***

El mejoramiento continuo tanto de los servidores como de las entidades es una necesidad que les exige estar en proceso permanente de cambio.

El cambio no es fácil, ya que, por lo regular, hace salir a las personas de un ámbito que les da seguridad y comodidad para obligarlas a ser y a hacer las cosas de forma diferente, lo cual casi siempre les implica un riesgo. Sin embargo, es la condición para lograr cada vez más calidad de vida.

Para que el cambio de las personas o de las entidades sea generador de crecimiento y calidad de vida, deberá, sin embargo, reunir ciertas condiciones:

- Ser resultante de un proceso de reflexión, de decisiones personales y de una serie de acciones concertadas por todos los participantes en el proceso, sin que haya presión externa de ninguna clase.
- Ser capaz de movilizar recursos preexistentes en las personas y en las entidades aún no desarrollados, pero que están en ellas en forma latente y virtual y de los cuales deben tomar conciencia.
- Ser cambios de naturaleza psicosocial, es decir, que afecten positivamente no sólo al sistema implicado (a las personas o a las entidades), sino también a sus contextos, es decir, debe incidir en el mejoramiento del entorno que les es propio: clima organizacional, ambiente externo que rodea a las entidades, mejor atención de usuarios, etc.
- Ser integral, es decir, debe suponer la integración de las varias dimensiones que les son propias. Así, por ejemplo, a nivel de las personas, el cambio debe abarcar lo físico, lo emocional, lo cognoscitivo, lo espiritual, lo operativo.

- ***Solución de Problemas.***

Aunque el Bienestar Social Laboral se proyecta hacia la atención de los intereses comunes y al éxito de la entidad, conciliando necesidades humanas básicas con sus respectivos

satisfactorios, a través de núcleos de promoción del desarrollo humano y por vías de consenso, siempre habrá posibilidad de que colisionen factores que de manera individual o grupal propicien conflictos que requieren un manejo diferente a los procesos ya mencionados.

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

- ***Estilos de Liderazgo.***

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

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

Se requiere, entonces, una nueva cultura organizacional en la que el centro de atención de los funcionarios no sean sus jefes, como tradicionalmente ha sucedido, sino, ante todo, los usuarios de sus servicios. Dentro de esta nueva visión de liderazgo, el rol de los coordinadores, ejecutivos y directivos debe ser el de servir y el de dar apoyo al crecimiento y perfeccionamiento de los empleados, de manera que éstos presten servicios de calidad y deriven por este hecho mayor satisfacción personal. (Consultar la cartilla “Liderazgo” elaborada por el DAFP.)



2.5.2. Área de Protección y Servicios Sociales.

De acuerdo con el Decreto 1567/98, “En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación”.²

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

El área de Protección y Servicios Sociales debe incorporar:

- *Programas de Seguridad Social Integral.*

“La seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”³

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

- *Salud Ocupacional.*

Tienen como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los servidores públicos, en los puestos de trabajo y en la entidad en general, proporcionando condi-

² Decreto 1567 de 1998.

³ Ley 100 del 23 de Diciembre de 1993.

ciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad.

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

La determinación de las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país las establece el Decreto 614 de marzo 14 de 1984 y la Resolución 1016 de marzo 31 de 1989 que reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. (Anexo No. 5)

- ***Programas de Recreación.***

La recreación debe actuar como instrumento de equilibrio para la vida del trabajador propiciando el reconocimiento de sus capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr su participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo.

Las acciones que se emprendan en este sentido deben estar enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales, artesanales y deportivas para que el servidor pueda tener alternativas variadas y diversas, que respondan a necesidades de integración, identidad cultural institucional y pertenencia, a las cuales les pueda dedicar su energía y potencialidad para obtener esparcimiento que lo integre con su grupo familiar y social.

- ***Programas de Educación Formal.***

Los programas que buscan apoyar a los empleados en educación formal hacen parte del bienestar social, según lo establecido en el artículo 4 del Decreto 1567 de 1998, entendiéndose por educación formal “Aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, o conducentes a grados y títulos”⁴

Para la ejecución de estos programas se debe tener en cuenta lo ordenado por la Ley 30 de 1992 en su artículo 114, en el cual se establece que “los recursos, que por cualquier con-

⁴ Ley 115 Febrero 8 de 1994.



cepto reciban las distintas entidades del Estado, para ser utilizados como becas, subsidios, o créditos educativos, deberán ser trasladados al Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior ICETEX”.

Cabe recordar que los programas de Bienestar Social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos, siguiendo el proceso de gestión que promueva la participación de los empleados en la identificación de necesidades, planeación, ejecución y evaluación.





3. IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE BIENESTAR





3.1. Propuesta para gestionar programas de bienestar

La siguiente es una propuesta de intervención para realizar un programa de Bienestar Social Laboral, acorde con las exigencias actuales. La aplicación de ésta propuesta dependerá de los criterios, los conocimientos y las experiencias de los responsables del proceso, además del presupuesto que se asigne para tal fin y de las necesidades propias de cada entidad. Este proceso conlleva diferentes etapas, iniciando con el diagnóstico, delimitación del espacio, selección de la metodología, el análisis de la información, la planeación, la ejecución y, culminando con el seguimiento y la evaluación.

Diagnóstico. Todo proyecto propuesto deberá partir de un diagnóstico, procedimiento por el cual se establece la naturaleza, magnitud y jerarquización de los problemas, con la finalidad de que sirvan de base para plantear los objetivos y diseñar los programas y proyectos.

Dentro de este contexto, el diagnóstico estratégico es una investigación sobre lo esencial; lo inherente a la situación actual del bienestar para comprenderlo, evaluarlo y poder actuar sobre él.

Este proceso es básicamente de recopilación de información y parte de la decisión de identificar los problemas que aquejan a una población determinada y que exigen formular alternativas y propuestas de solución.

Con el diagnóstico se busca, como lo establece el Manual de Bienestar Social para el Sector Oficial, “poder determinar el estado actual de las necesidades, evaluar los programas y actividades del Bienestar Social Laboral en la entidad, identificar el impacto que han tenido dichos programas en las áreas organizacional, personal y social para el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos y de la misión institucional. Por último, busca servir de apoyo en la formulación de los mismos con base en las diferencias que se encuentran entre el Bienestar Social de la institución actualmente y lo que se pretende”.⁵

En este caso se recomienda que sean los servidores mismos los que reconozcan su situación, identifiquen los problemas, se organicen para buscar datos y analizarlos y obtengan sus propias conclusiones; es decir que en todo el proceso ejerzan poder de decisión para llevar adelante una labor en común mediante un proceso coordinado.

⁵ Departamento Administrativo del Servicio Civil.
Manual de Bienestar Social para el Sector Oficial. Colombia. 1989.

Partiendo de la información que se ha recolectado, quien coordina el plan formulará un diagnóstico que recoja y refleje la situación actual del programa de Bienestar Social Laboral de la entidad, si lo hubiese; de lo contrario, se implementará dicho programa teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos y las posibles soluciones.

Delimitación del espacio de intervención. La intervención en materia de bienestar es un espacio que debe ser construido a partir de la práctica y de logros concretos. Dicha intervención está referida a los diversos procesos que tienen que ver con la estructura formal, técnica y social de las entidades. Como es natural, la intervención le exige al responsable del área precisar los campos de actuación, destinar tiempo para la implementación de los diferentes programas y coordinar las múltiples acciones que al respecto se requieran.

Se deberá partir del análisis de las limitaciones y posibilidades de la intervención. Es decir, se requiere considerar el momento que vive la entidad, la existencia de conflictos, las actitudes hacia el cambio, el nivel de conciencia frente a la organización y el rol que cumplen las personas de cada área y nivel dentro de la organización. Con respecto a ello se tomará en cuenta qué tipo de personas constituyen la entidad, evaluando la posición que ocupan dentro de ella, sus intereses personales, políticos, económicos, profesionales, sus experiencias, costumbres y las actitudes respecto a la organización en la que se encuentran inmersos.

Es de suma importancia, para desarrollar un buen plan de bienestar, el respaldo de los directivos, con su voluntad para apoyar el estudio de problemáticas y el desarrollo de acciones de solución; además de contar con las múltiples reacciones que pudiere suscitar la intervención.

Selección de la Metodología de Investigación. Para una acertada intervención en el área de bienestar en las entidades públicas, es necesario identificar, entre todas las metodologías de investigación, las que pudieren adecuarse a la entidad.

La metodología escogida dependerá de los recursos existentes, del tiempo disponible y del conocimiento de metodologías a emplear. No obstante, se sugiere la alternativa en la cual sea esencial la participación de los miembros de la entidad durante todo el proceso de intervención.



Análisis Descriptivo de la Información. El objetivo es la recolección y presentación de información relacionada con las diferentes variables e indicadores definidos previamente. La información se presenta sin establecer ningún tipo de relación entre las variables, de manera que se proporcione una idea general sobre el estado particular de la entidad.

Análisis Explicativo de la Información. Aquí se identifican las relaciones causa-efecto existentes entre las variables consideradas en la fase de análisis descriptivo. Este análisis permite extraer conclusiones acerca de las condiciones del bienestar laboral dentro de la entidad.

Para identificar las conexiones entre las variables pueden utilizarse desde herramientas de análisis sencillas hasta modelos estadísticos de gran complejidad.

Planeación de la Intervención. El propósito de esta fase es elegir, entre varias alternativas de acción, las mejores estrategias, considerando cada situación específica y organizando posteriormente las acciones para llevar a cabo las alternativas seleccionadas.

Para planear la intervención, será necesario conocer la misión y el perfil del Bienestar Social dentro de la entidad; esto facilitará determinar las estrategias, los objetivos, los recursos y los plazos para mejorar los niveles identificados, en función de las alternativas de acción seleccionadas.

La selección de las alternativas de acción deberá ser un paso clave en la planeación; ellas se escogerán teniendo en cuenta: la estrategia y su articulación con la programación institucional, la coherencia que tenga con el plan de recursos humanos, las prioridades establecidas para mejorar el nivel de vida de los funcionarios, las demandas existentes de parte de los funcionarios y de la alta dirección de la organización, la relación costo-beneficio de cada una de las opciones posibles (recursos requeridos vs. resultados esperados).

Diseño de Programas y Proyectos. Se busca formular los proyectos que puedan dar solución a los problemas detectados y al cumplimiento de los objetivos identificados en los análisis realizados anteriormente.

Esta fase será de responsabilidad de la unidad de bienestar de la entidad y en particular, del funcionario encargado de los programas y proyectos, quienes se apoyarán en los grupos representativos que hayan participado en todo el proceso de planeación.

Para el diseño de un programa deberá tenerse en cuenta como mínimo los siguientes aspectos:

a. Tipo de proyecto. Donde se incluye:

- Nombre del proyecto o denominación, se hace mediante un título que indique aquello de lo cual trata el proyecto; si hace parte de un programa o conjunto de proyectos, es necesario hacer referencia al programa de que forma parte. La denominación responde al ¿Qué?
- Identificación del problema
- Propósitos, o sea ¿Para qué?
- Descripción, ¿Qué se quiere?. Aquí se refiere a la contextualización, los Pre-requisitos y el estado de conocimiento sobre el asunto.
- Fundamentación y Justificación, es decir; ¿Por qué se hace?; el origen de la idea o necesidad que lo motiva.
- Marco filosófico, ¿Qué perspectiva?
- Objetivos, es decir, ¿Qué se espera?

b. Ubicación. Se habla de la localización física, ¿Dónde?

c. Beneficiarios. Cobertura, ¿A quiénes?

d. Fases y Prioridades

- Metodología, ¿Cómo?
- Actividades.
- Cronograma, ¿Cuándo?



e. **Costos.** Recursos financieros u otros recursos, ¿Con qué?

f. **Ejecutor.** Administración, ¿Quién lo hace?

Ejecución. Consiste en llevar a cabo los programas y proyectos definidos en la fase de planeación. Una vez esté definido lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, el paso siguiente es concretar esto a través de la acción.

Para dar cumplimiento a lo programado debe mantenerse la coordinación entre las acciones a realizar y los recursos necesarios para llevarlas a cabo; de igual forma, es pertinente interrelacionar las actividades de los diferentes proyectos y sus tiempos, de tal forma que se pueda mantener el control.

No obstante, en la ejecución deben considerarse las situaciones imprevistas y desarrollar mecanismos que permitan responder adecuadamente a las nuevas condiciones.

Seguimiento y Evaluación. El seguimiento permite obtener información de retorno sobre la evolución de la problemática y sobre la efectividad de los programas y proyectos en ejecución; además facilita mecanismos para corregir las posibles fallas encontradas en el proceso. Consiste en ir juzgando paso a paso el cumplimiento de lo programado y el nivel en que las acciones realizadas responden al objetivo propuesto o al problema detectado.

La evaluación permite determinar, una vez cumplidas algunas etapas o concluido el proceso, la medida en que se logró correspondencia entre la solución propuesta y su capacidad de respuesta al problema. Consiste básicamente en utilizar una serie de procedimientos destinados a comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos, además de sugerir las correcciones o ajustes necesarios.

El sistema de evaluación y seguimiento debe ser continuo y participativo, permitiendo construir conocimientos bajo un esquema conceptual reflexión-acción-reflexión.

La continuidad del seguimiento y la periodicidad con la cual se hagan las evaluaciones, además del replanteo de metas, objetivos y propósitos, permitirán detectar con oportunidad los cambios y desviaciones producidos, y tomar los correctivos necesarios.

La evaluación de un proyecto no debe reducirse a medir cuantitativamente los resultados, en cualquier caso debe tener en cuenta los aspectos cualitativos y enfocar los procedimientos de evaluación para la medición de los logros de objetivos y propósitos.

Es la etapa que mide el logro de las metas y las actividades en el tiempo y en el espacio y dimensiona el cumplimiento de los objetivos planteados. En tal sentido, la evaluación se desglosa en dos categorías.

En relación con el momento en el que se realiza existen dos tipos de evaluación, ambos de gran utilidad:

- **Evaluación Ex-Ante.** Es la acción administrativa que define y realiza la factibilidad de los planes, programas y proyectos del bienestar antes de su aplicación. Esta evaluación se fundamenta en los documentos y propuestas escritas.
- **Evaluación Ex-Post.** Es la acción analítica que mide el logro y el cumplimiento de los objetivos del proyecto e impactos del mismo, determinando logros y resultados. Esta evaluación se realiza a través de indicadores cuantitativos y criterios cualitativos previamente definidos en el proyecto. Implica la evaluación de los procesos y de los resultados obtenidos.

3.2. Perfil sugerido para el encargado de bienestar

La persona que se desempeña en este cargo deberá asumir muchos roles, incluyendo los de especialista en personal, especialista en relaciones laborales, asesor para el desarrollo de la organización, asesor para el desarrollo de la carrera administrativa, capacitador y muchos otros. Y lo que podrá hacer será tan variado como el campo mismo.

El profesional de ésta área tendrá que planear, inventar y descubrir, coordinar talentos, en formas nuevas e interesantes, todo en nombre de un mejor desarrollo del Bienestar Social Laboral, que a la vez redunde en beneficio de una mayor calidad en la gerencia de recursos humanos.

- El profesional del área de bienestar deberá –preferiblemente- estar formado en disciplinas humanísticas.
- Es importante que disponga de capacitación administrativa.



- Que tenga amplio conocimiento de la administración pública.
- Con habilidad y manejo en relaciones interpersonales.
- Con gran capacidad de conciliación y negociación.
- Deberá ser muy creativo.
- Tener conocimiento y manejo en metodologías de investigación.
- Amplia capacidad para la comunicación tanto en el ámbito organizacional como en el ámbito personal y social.
- Capacidad de liderazgo y empatía.
- Capacidad crítica y con una personalidad que le permita sustentar y defender posiciones.
- Habilidad de persuasión en situaciones que así lo requieran.

3.3. Conceptos útiles para manejo del presupuesto de bienestar.

Referente al manejo del dinero que cada entidad designa para el área de bienestar han surgido múltiples interrogantes y dificultades, que a la postre dificultan un manejo más integral de los programas de bienestar. Es por ello, que se consignarán a continuación algunos conceptos emitidos por la Oficina Jurídica del Departamento Administrativo de la Función Pública, que podrían dar mayor claridad respecto a la utilización de dicho presupuesto.

Para los recursos asignados a bienestar, el Decreto 1567 de 1998 toca una parte en su artículo 37: Recursos. Las entidades públicas a las cuales se aplica éste decreto ley deberán apropiarse anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social e incentivos que se adopten.

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

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

Además dice en su artículo 39. Adecuación del Presupuesto. Durante 1998 los recursos destinados a capacitación se ejecutarán de acuerdo con lo previsto por la ley de presupuesto para este año. Para las vigencias fiscales de 1999 y años siguientes, los recursos destinados a apoyar a los empleados en programas de educación formal harán parte del rubro destinado a bienestar social e incentivos.

Algunos de aquellos conceptos son:

- ***¿Cuáles actividades de las establecidas en el programa de bienestar social se pueden desarrollar con el dinero asignado para el área de bienestar social?***

Se considera que no están prohibidas actividades como promover planes vacacionales, de recreación, deportivas y de apoyo a la educación, ya que las entidades podrán diseñar programas de bienestar social en el área de educación, recreación, vivienda y salud, tanto para los servidores públicos como para sus familias. Aún así, el Decreto 2445/98, en su artículo 12 aclara: “Está prohibida la realización de recepciones, fiestas, agasajos o conmemoraciones de las entidades con cargo a los recursos del Tesoro Público. Se exceptúan de la anterior disposición, los gastos que efectúen el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y los gastos para reuniones protocolarias o internacionales que requieran realizar los Ministerios de Relaciones Exteriores, de Comercio Exterior y de Defensa Nacional y la Policía Nacional, lo mismo que aquellas conmemoraciones de aniversarios de creación o fundación de las empresas industriales y comerciales del Estado del orden nacional cuyo significado, en criterio del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, revista particular importancia para la historia del país.”

- ***¿Quiénes deben conformar el Comité de bienestar social de una entidad?***

No hay reglamentación al respecto y cada entidad libremente puede conformarlo, orientando las acciones de las entidades públicas a un proceso de construcción permanente y participativa, que busque crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que a su vez, incremente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades estatales.



- ***Actividades susceptibles de realizar, sin incurrir en violación a los decretos sobre austeridad del gasto público.***

Las entidades de la Rama Ejecutiva podrán diseñar programas de bienestar social dentro las áreas de “calidad de vida laboral y protección y servicios sociales”, contempladas en el Decreto 1567 de 1998, tanto para sus empleados como para sus familias. Se describió anteriormente que las normas de racionalización del gasto público establecen de manera taxativa las actividades que no se pueden realizar con cargo al tesoro público, como son las fiestas, agasajos, conmemoraciones, regalos, recepciones oficiales, gastos suntuarios, impresión de tarjetas de navidad, de conmemoraciones de aniversarios o similares, así como el uso personal de teléfono a larga distancia, correspondencia, telefax y telegramas, quedando entonces permitidas las demás actividades de bienestar social que se programen para tales fines.

En lo concerniente a programas en el área de educación para los hijos de los servidores públicos, las entidades podrán manejar el otorgamiento de becas o préstamos educativos, en el porcentaje que se ajuste a las disponibilidades presupuestales respectivas, teniendo en cuenta la capacidad económica de los padres y la calificación académica del aspirante. Respecto a vivienda, deberá coordinarse el otorgamiento de beneficios en esta materia con las Cajas de Compensación Familiar.

- ***Cómo se deben emplear los recursos, se manejan en cuenta general de la Institución o se hace a través de una cuenta del Comité, con su parte contable independiente del presupuesto de la Entidad?***

Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben contribuir por medio de la promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar y deberán además, ser diseñados acorde con los lineamientos de que hablan los artículos 24, 25 y concordantes del Decreto 1567 de 1998, los cuales estarán a cargo de los Gerentes Institucionales e Interinstitucionales y de empleados del Estado, que participarán en el diseño y la ejecución de programas y que deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos de la institución.

Teniendo en cuenta las disposiciones constitucionales y legales citadas y dando aplicación a los principios Constitucionales de participación y democracia, así como a los parámetros

generales contemplados al respecto en el Decreto Ley 1567 de 1998, cada entidad, independientemente de que sea del orden nacional o territorial, y si pertenece o no al sector salud, deberá garantizar que en la formulación y ejecución de los programas de bienestar social participen los empleados del organismo, adoptando para tal efecto las medidas que consideren más conducentes en este sentido.

De esta manera, el comité de bienestar social conformado, debe acatar los parámetros señalados en las normas aludidas en la forma como lo considere más ajustado a los principios y normas mencionadas. Si la entidad no cumple las normas, estaría incurriendo en conductas disciplinarias y penales que pueden ser denunciadas ante los órganos de control.

- ***Es procedente cancelar con dineros del presupuesto de una entidad estudios de postgrado?***

Tanto los empleados de carrera, como los de libre nombramiento y remoción tienen derecho a participar y beneficiarse de los programas de bienestar social. Para el otorgamiento de becas, cursos especiales de capacitación y comisión de estudios se tendrá la calificación de servicios como elemento decisorio para que los empleados de carrera puedan acceder prioritariamente a estos beneficios. Visto así, a los programas de postgrado tendrán prelación los empleados de carrera, pudiendo los de libre nombramiento y remoción beneficiarse de ellos.

Correspondería al ICETEX efectuar las respectivas adjudicaciones con dineros del presupuesto de la entidad, ya que los dineros que vayan a ser utilizados como becas, subsidios o créditos educativos deberán ser trasladados a dicho Instituto.

- ***Financiación por la entidad de los estudios adelantados por hijos de funcionarios.***

Es importante destacar que los beneficios económicos que la administración determine para programas de educación o de bienestar social en general, que tiene como destinatarios finales a los funcionarios y sus familias, no tienen la categoría de los auxilios prohibidos expresamente por el artículo 355 de la Constitución Política, además tales auxilios económicos se deberán encontrar previstos dentro de los programas de bienestar social establecidos por esa entidad y ésta tendrá que contar con las disponibilidades presupuestales correspondientes para su realización.



- ***Posibilidad de otorgar becas a empleados públicos de la Rama Ejecutiva que obtengan buena calificación de servicios. Viabilidad de conceder licencias remuneradas para adelantar estudios universitarios presenciales.***

Los empleados que alcancen niveles de excelencia dentro de la escogencia de los incentivos que puedan entregarse a quienes resulten designados como mejor empleado de la entidad y mejor empleado de cada nivel jerárquico, podrán acceder al otorgamiento de becas o auxilios educativos para educación formal, que para tal fin establezca la entidad; para ello deberá tenerse en cuenta la calificación de servicios.

El personal de empleados públicos no tiene derecho a licencias remuneradas para la realización de estudios superiores; por consiguiente los estudios universitarios presenciales a que se alude en la consulta no podrán efectuarse sino a través del mecanismo de la Comisión de Estudios,

- ***Qué normatividad cobija el apoyo en educación formal para los funcionarios de libre nombramiento y remoción. ?***

Se considera importante distinguir entre educación formal que hace parte de los programas de bienestar social y educación informal y no formal que hace parte de la capacitación, para lo cual se hace necesario tener en cuenta lo prescrito por el mencionado Decreto Ley 1567 de 1998, en sus artículos 4º, 6º y 20.

La educación formal hace parte del rubro de bienestar social, más específicamente del área de protección y servicios sociales, y deberán estar contemplados en el respectivo presupuesto de la entidad. La diferencia que se encuentra entre lo que es educación y capacitación es que la educación es aquella donde el funcionario adquiere una formación en el nivel educativo superior o tecnológico, bien sea de pregrado o postgrado, y al cual tienen derecho los empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción y para la cual es necesario la calificación de servicios; en tanto que la capacitación es la preparación del empleado para desempeñar el cargo y ejercer las funciones asignadas y que comprende cursos, seminarios, talleres y diplomados de corta duración y a la cual tienen derecho todos los empleados de la entidad.

- ***Es legal efectuar pagos de auxilio óptico consagrados en la convención colectiva de trabajo, por intermedio del presupuesto destinado a bienestar social entendiéndose que***

dichos recursos son para el bienestar de todos los funcionarios de la institución y no sólo para los trabajadores oficiales quienes son los que se benefician de una convención?

Es viable que del presupuesto de bienestar social de una entidad pueden beneficiarse todos los servidores públicos en los programas que se establezcan como lo indica la norma, pero lo pactado en la convención colectiva beneficia solamente a los trabajadores oficiales.

Esta norma considera que es legal efectuar el pago de los auxilios ópticos por el programa de bienestar social aun cuando los beneficios convencionales favorecen única y exclusivamente a los trabajadores oficiales, esto no es obstáculo para que los entes administrativos de una entidad desarrollen programas de bienestar para los empleados públicos que incluyan planes de salud visual. Sin embargo, se recalca que este programa será independiente de los beneficios convencionales de que gozan los trabajadores a pesar de que las dos modalidades sean cubiertas con el rubro de bienestar social.

• ***¿Quienes se encuentran vinculados por contrato de prestación de servicios pueden ser beneficiarios de los programas de bienestar social realizados con cargo al presupuesto de la entidad?***

Solamente tienen derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social, el personal vinculado a la planta de personal de la entidad, en calidad de empleado público, o quienes en calidad de trabajadores oficiales han celebrado un contrato de trabajo. Es de anotar que si por convención colectiva se han establecido programas de bienestar social para los trabajadores oficiales, a éstos les serán aplicables tales disposiciones en forma preferencial, en cuanto sean más favorables.

El personal de contratistas, vale decir quienes están desarrollando una actividad o función en virtud de un contrato regido por la Ley 80 de 1993, como podría ser un contrato de prestación de servicios, el cual de manera alguna puede generar relación laboral, no podrán beneficiarse de los programas de bienestar social establecidos por la entidad, con cargo a su presupuesto. En consecuencia los hijos de estos contratistas tampoco podrán beneficiarse de dichos programas.

• ***¿Es viable conceder auxilio educativo a los provisionales?***



Los recursos que se destinen para educación formal en las entidades, deberán ser incluidos dentro del programa anual de bienestar social, del cual se beneficiarán todos los empleados de la entidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, solo se beneficiarán de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo. Concepto que fue ratificado por la Honorable Corte Constitucional al declarar exequible el literal g) del artículo 6 del Decreto 1567 de 1998, en sentencia C-1163 de 2000.

- *¿Es procedente incluir dentro de los programas de bienestar social el pago de auxilios a los funcionarios por concepto de nacimiento de hijos, escolaridad, calamidades domésticas y regalos a sus hijos en época de Navidad?*

Para el diseño y ejecución de los programas de bienestar social, las entidades deberán seguir el proceso que se describe en el artículo 25 del Decreto 1567 de 1998, según el cual, se debe hacer un estudio de necesidades de los empleados y de sus familias con el fin de establecer “prioridades y seleccionar alternativas de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional, así como para atender necesidades detectadas que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles...”

Por regla general las normas sobre presupuesto, señalan que “los recursos destinados a programas de capacitación y bienestar social no pueden tener por objeto crear o incrementar salarios, bonificaciones, sobresueldos, primas, prestaciones sociales, remuneraciones extralegales o estímulos pecuniarios ocasionales que la ley no haya establecido para los servidores públicos ni servir para otorgar beneficios directos en dinero o en especie.(...)”

Por lo anterior no procede destinar recursos de la entidad para financiar beneficios por calamidades domésticas y por nacimiento de hijos, pues de un lado no se contemplan dentro de la norma prestacional o de seguridad social alguna; y de otra parte no se puede incrementar o crear estímulos pecuniarios ocasionales que, como se dijo, no estén contemplados en la ley ni que se conviertan en beneficios directos en dinero o en especie.

- *¿Cuáles son los criterios aplicables para el otorgamiento de las diferentes clases de capacitación para los empleados?*

Las entidades públicas una vez realizado el plan institucional de capacitación y con base en éste determina cual es la capacitación que van a desarrollar y a quiénes va dirigida; capacitación que, como está señalada en el artículo 6 literal g del Decreto 1567 de 1998, debe dar prelación a los empleados de carrera. Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrán prelación los empleados de carrera; por el contrario, los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, solo se beneficiarán de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.

- ***¿Es posible comprometer recursos con cargo a los proyectos y programas de bienestar social en contrato de vigilancia privada para la sede social donde se desarrollen los programas?***

En criterio de la oficina Jurídica del DAFP, no se considera la viabilidad de comprometer recursos públicos en contratación de la vigilancia del lugar donde se desarrollan los programas de bienestar social, pues en el área de intervención no cabe el pago o la contratación de vigilancia privada, ya que de acuerdo a los planteamientos señalados en la ley no son de la naturaleza de los programas de Bienestar la adquisición, el mantenimiento o la vigilancia de inmuebles para esto; deben existir rubros específicos dentro del presupuesto de la entidad que sufraguen estos gastos.

- ***¿Tienen obligación las entidades de establecer programas de bienestar social para sus pensionados?***

El Decreto 1567 de 1998, en su artículo 20, estipula que tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social, todos los empleados y sus familias; por tanto, la situación de jubilado y de pensionado no tiene el carácter de empleado, sino un estado jurídico diferente a la situación legal y reglamentaria contemplada para el empleado público o la contractual para el trabajador oficial.

La ley 100 de 1993, por medio de la cual se establece el sistema de seguridad social integral para el país, estableció dentro del capítulo de servicios sociales complementarios, la obligatoriedad de desarrollar programas para jubilados y pensionados.



Las entidades que se encargan de pagar las pensiones, ya del sector oficial o del sector privado, serán quienes en forma exclusiva desarrollen los programas y beneficios en pro de los pensionados. De acuerdo a la organización del Estado, cada ente estatal tiene determinadas funciones para desarrollar dichos programas a través de cooperativas, agencias de turismo con descuentos especiales para los pensionados, etc. Por tanto, deberá tenerse especial cuidado de no confundir la misión institucional al momento de desarrollar los programas de bienestar para funcionarios según lo dispuesto por ley y quienes desarrollan exclusivamente programas para pensionados.

En virtud de la Ley 100 ya no son las entidades públicas quienes pensionan a sus funcionarios, sino las entidades encargadas de administrar las pensiones.

- ***¿Es procedente la realización de eventos deportivos con cargo al programa de bienestar social, de acuerdo a las normas sobre austeridad del gasto?***

Actualmente no está prohibido realizar actividades deportivas propias de los programas de bienestar social que haya establecido internamente la respectiva entidad. Como ya se indicó en conceptos anteriores, solamente está prohibida la realización de recepciones, fiestas, agasajos o conmemoraciones, actividades dentro de las cuales no están comprendidos los eventos deportivos.

Las actividades deportivas están enmarcadas dentro del área de “Protección y Servicios Sociales”, pues no sólo contribuyen a atender necesidades de identidad institucional de los empleados sino también al mejoramiento de sus niveles de salud, recreación y cultura.

La realización de encuentros deportivos no están comprendidos dentro de las normas sobre restricciones al gasto, por lo cual podrán adelantarse si están contemplados en los programas de bienestar social de esa entidad y se cuenta con el respectivo presupuesto para desarrollarlas.

Las entidades estarán en la obligación inexorable de establecer anualmente sus programas de capacitación, bienestar social, e incentivos, obligación que no puede desconocerse ya que implicaría la vulneración de derechos de los servidores públicos.



4. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES





- ♦ Contar con un área dotada de jerarquía y capacidad administrativa y financiera, dirigida y coordinada por personal de alta calidad profesional en los asuntos relacionados con el Bienestar Social y respaldada en todas sus acciones por las diferentes dependencias de la entidad.
- ♦ Crear sistemas de información general que permitan el conocimiento y divulgación de los programas y recursos de Bienestar Social disponibles en las entidades, de manera que se facilite su gestión.
- ♦ Crear mecanismos que concilien la satisfacción de las necesidades de los servidores con las de las entidades, como una forma de favorecer la calidad de vida laboral.
- ♦ Planear procesos de evaluación que canalicen las inquietudes y expectativas de los servidores acerca de los servicios que prestan las entidades que tienen que ver con programas específicos de Bienestar Social, así como sobre los programas desarrollados por cada entidad.
- ♦ Organizar servicios permanentes de asesoría, orientación y ayuda próxima para las personas con proyectos de retiro.
- ♦ Las entidades estatales deberán trabajar para facilitar el crecimiento del servidor público en todas sus dimensiones, llevar a cabo sus proyectos de vida personal y el beneficio de su grupo de trabajo, concientizándolos de la responsabilidad que tienen frente a su propio desarrollo y bienestar, como requisito indispensable para poder lograrlos.
- ♦ Será importante que las entidades planeen, con la debida asistencia profesional, acciones que refuercen los autoesquemas de los servidores (autoconcepto, autoimagen, autoestima y autoeficacia), de manera que estén en condiciones de ajustarse satisfactoriamente a las diferentes circunstancias que el diario devenir les presenta.
- ♦ Propiciar espacios de análisis para identificar las necesidades humanas y organizacionales, sin cuya satisfacción sería imposible hablar de calidad de vida laboral; además deberán planearse, conjuntamente, acciones que les posibiliten a los servidores satisfacerlas.

- ♦ Deberán ofrecer información institucional sencilla, objetiva, transparente y oportuna que les permita a los servidores tener un conocimiento exacto del estado en que se encuentren los procesos que pueden tener como consecuencia su desvinculación, esto para evitar rumores y malas interpretaciones de la información que pudieren desvirtuar la entidad y el empleado. La experiencia demuestra la tendencia de parte de los trabajadores a aceptar constructivamente los recortes, cuando éstos se realizan seria y técnicamente y sin discriminaciones.
- ♦ Adoptar una concepción integral y participativa del Bienestar Social Laboral que permita nuevas modalidades y campos de acción, a través de la divulgación de políticas, normas e instrumentos.
- ♦ Los profesionales que ejercen funciones de bienestar, deberán desarrollar aptitudes gerenciales que conlleven aprendizaje de metodologías, procesos administrativos y nuevos enfoques organizacionales.
- ♦ Posicionar de forma estratégica la gerencia de recursos humanos y la función del bienestar dentro de los procesos de desarrollo organizacional, definiendo su propósito y sus responsabilidades como unidad de apoyo para el logro de los objetivos institucionales.
- ♦ Organizar programas que faciliten el cambio organizacional, donde se diseñen mecanismos de comunicación y manejo de personal que permitan superar opiniones y actitudes de resistencia.

5. ANEXOS



ANEXOS No. 1

Instrumento Guía PLAN DE BIENESTAR SOCIAL

1. ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL OBJETIVO

1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

1.2. DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

1.3. INCENTIVOS (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

1.4. DESARROLLO DE CARRERA (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

1.5. ESTILOS DE SUPERVISIÓN (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

1.6. DESVINCULACIÓN LABORALASISTIDA (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

1.7. CULTURA ORGANIZACIONAL (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

1.8. TRABAJO EN EQUIPO COMO FACILITADOR DE LA VIDA LABORAL (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

1.9. GERENCIA DEL CAMBIO (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

1.10. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO



1.11. ESTILOS DE LIDERAZGO (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

2. ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES

OBJETIVO

2.1. PROGRAMAS DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

2.2. SALUD OCUPACIONAL (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

2.3. PROGRAMAS DE RECREACIÓN (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO

2.4. PROGRAMAS DE EDUCACIÓN FORMAL (Estrategias)

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO





ANEXO No.2.

DECRETO 1567 de 1998

TÍTULO II
SISTEMA DE ESTÍMULOS PARA LOS EMPLEADOS DEL ESTADO
CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS

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

ARTÍCULO 14. Finalidades del Sistema de Estímulos. Son finalidades del sistema de estímulos las siguientes:

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

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

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

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



- a) **Políticas Públicas.** Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana.
- b) **Planes.** La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.
- c) **Disposiciones Legales.** Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y propenderán por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades.
- d) **Entidades.** El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de las entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como:
a) directoras del sistema; b) coordinadoras o proveedoras; c) ejecutoras.
- e) **Los Programas de Bienestar Social e Incentivos.** El Sistema de Estímulos a los empleados del Estado se expresará en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales.

ARTÍCULO 17. Competencias y Responsabilidades. El Sistema de Estímulos a los empleados estará a cargo de las siguientes entidades, las cuales tendrán las responsabilidades que a continuación se describen:

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

CAPÍTULO II

PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS

ARTÍCULO 18. **Programas de Bienestar Social e Incentivos.** A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el Sistema de Estímulos para los empleados.

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

CAPÍTULO III

PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL

ARTÍCULO 20. **Bienestar Social.** Los programas de Bienestar Social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orienta-



dos a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

PARÁGRAFO. Tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.

ARTÍCULO 21. **Finalidad de los Programas de Bienestar Social.** Los programas de Bienestar Social que formulen las entidades deben contribuir al logro de los siguientes fines:

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

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

ARTÍCULO 23. **Área de Protección y Servicios Sociales.** En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

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

ARTÍCULO 24. **Área de Calidad de Vida Laboral.** El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

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

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

- a. **Estudio** de las necesidades de los empleados y de sus familias, con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas, de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional.
- b. **Diseño** de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles.



- c. **Ejecución** de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas, o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales, según sea la necesidad o la problemática a resolver.
- d. **Evaluación** y seguimiento a los programas adelantados, para verificar la eficacia de los mismos y decidir sobre su modificación o continuidad.

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

CAPÍTULO IV PROGRAMAS DE INCENTIVOS

ARTÍCULO 26. **Programas de Incentivos.** Los programas de incentivos, como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a:

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

Los Programas de Incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral. Y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos.

ARTÍCULO 27. **Proyectos de Calidad de Vida Laboral.** Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodologías que las ciencias sociales y administrativas desarrollen.

Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempe-

ño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública.

ARTÍCULO 28. Comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período. Como uno de los incentivos que deben concederse a los empleados de carrera, los nominadores deberán otorgarles la respectiva comisión para ejercer cargos de libre nombramiento y remoción o de período cuando hubieren sido nombrados para ejercerlos.

ARTÍCULO 29. Planes de Incentivos. Los Planes de Incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la entidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

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

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

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

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

ARTÍCULO 32. Planes de Incentivos No Pecuniarios. Los Planes de Incentivos No Pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia.



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

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

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

PARÁGRAFO 1. La prima técnica no hará parte de los planes de incentivos que se establezcan en desarrollo del presente decreto ley.

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

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

ARTÍCULO 34. Plan mínimo de incentivos. El jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos. Dicho plan contendrá por lo menos seis de los incentivos señalados en el artículo anterior.

ARTÍCULO 35. Forma del acto y recursos. Los actos administrativos mediante los cuales se concedan los incentivos deberán ser motivados y contra ellos no procederá ningún recurso.

ARTICULO 36. **Consideraciones generales para la asignación de incentivos.** Para asignar los incentivos, las entidades deberán observar las siguientes consideraciones:

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

ARTICULO 37. **Recursos.** Las entidades públicas a las cuales se aplica este decreto ley deberán apropiarse anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social e incentivos que se adopten.

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

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

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



CAPÍTULO V

DISPOSICIONES VARIAS

ARTICULO 39. **Adecuación del presupuesto.** Durante 1998 los recursos destinados a capacitación se ejecutarán de acuerdo con lo previsto por la ley de presupuesto para este año. Para las vigencias fiscales de 1999 y años siguientes, los recursos destinados a apoyar a los empleados en programas de educación formal harán parte del rubro destinado a bienestar social e incentivos.





ANEXO No. 3

DECRETO LEY 1572 de 1998

TÍTULO IV DE LOS PLANES DE INCENTIVOS PECUNIARIOS Y NO PECUNIARIOS

ARTÍCULO 124. Los planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios de que trata el Decreto Ley 1567 de 1998 se orientarán a reconocer el desempeño laboral de quienes sean seleccionados como los mejores empleados de la entidad y de los niveles jerárquicos que la conforman así como de los equipos de trabajo que logren niveles de excelencia. Tendrán derecho a beneficiarse de los planes de incentivos que diseñe cada entidad, los empleados de carrera y los de libre nombramiento y remoción según lo dispuesto en el artículo 30 del Decreto Ley 1567 de 1998.

ARTÍCULO 125. El jefe de la entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos pecuniarios y los no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico, a los mejores equipos de trabajo de la entidad y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la misma, escogido entre aquellos que pertenezcan a los niveles ejecutivo, profesional, técnico, administrativo u operativo.

Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos, con los estudios realizados y con las preferencias de los empleados.

PARÁGRAFO. Se entiende por “Equipo de Trabajo al conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas, buscando excelencia en el desempeño y una meta con la que se sienten solidariamente responsables.

No puede llamarse Equipo de Trabajo a una reunión de personas trabajando, a un grupo de individuos encargados, cada uno por su lado, de una parte de las labores ordinarias de la oficina.”

ARTÍCULO 126. El nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral del período anual fijado para dicha calificación y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la medición del logro en los objetivos previstos, de la calidad del servicio al cliente, de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

ARTÍCULO 127. Para la gestión de los planes de incentivos, cada entidad deberá conformar un comité, el cual estará integrado por el jefe de la entidad o su delegado, por los jefes de las unidades de planeación y de recursos humanos o por quienes hagan sus veces y por los representantes de los empleados principal y suplente ante la comisión de personal. El comité de incentivos igualmente, deberá aprobar el plan de bienestar el cual tendrá como base el diagnóstico de necesidades elaborado por la oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces.

Serán funciones del comité de incentivos las siguientes:

- a) Seleccionar anualmente el mejor empleado de carrera de la entidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, el mejor empleado de libre nombramiento y remoción y los mejores equipos de trabajo de la entidad.
- b) Definir los criterios y orientar a las dependencias de Recursos Humanos o a las que hagan sus veces en el diseño y la evaluación participativa del plan de incentivos de la entidad.
- c) Realizar gestiones que conduzcan a la celebración de convenios con entidades públicas y otros organismos para la ejecución de los planes de incentivos.
- d) Establecer las variables y el sistema de calificación interno para la medición del desempeño de los equipos de trabajo, de acuerdo con los parámetros y criterios generales señalados en este decreto.
- e) Dirimir los empates que se presenten en el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo y de los empleados.



ARTÍCULO 128. Para aplicar los incentivos previstos en el respectivo plan de la entidad, se seleccionarán anualmente los empleados y equipos de trabajo con desempeños en niveles de excelencia, de acuerdo con los requisitos que se describen a continuación:

Para la selección del mejor equipo de trabajo:

- a) El proyecto u objetivo del equipo de trabajo debe haber concluido.
- b) Los resultados del proyecto o el logro de los objetivos previstos deben ser presentados y sustentados por el equipo aspirante.
- c) El equipo debe inscribirse ante el comité por intermedio del jefe de la dependencia.

Para la selección de los mejores empleados de la entidad:

- a) Tener un tiempo de servicios en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.
- b) No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación. No obstante el ser sancionado disciplinariamente en cualquier estado del proceso de selección se constituye en causal de exclusión del mismo.
- c) Acreditar nivel de excelencia en la última calificación de servicios en firme.

PARÁGRAFO. Para efectos de lo previsto en el presente artículo, el desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción deberá ser evaluado bajo los mismos criterios y con los instrumentos de evaluación del desempeño laboral que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.

ARTÍCULO 129. Para la selección del mejor equipo de trabajo se procederá de la siguiente manera:

- a) El jefe la dependencia y los representantes de cada uno de los equipos de trabajo existentes en su área escogerán mediante voto y con base en las variables y el sistema de calificación establecido por el comité de incentivos, los equipos de trabajo que estén en niveles de excelencia. De acuerdo con los resultados de la votación, el jefe de la dependencia inscribirá ante el comité de incentivos el equipo o los equipos de trabajo escogidos.

- b) El comité realizará audiencias públicas para que los equipos de trabajo inscritos sustenten su desempeño y logros.
- c) El comité seleccionará, en estricto orden de mérito, a los mejores equipos de trabajo de la entidad con base en las calificaciones obtenidas. Este resultado será consignado en acta que deberá ser firmada por todos los miembros y enviada al Jefe de la entidad.
- d) El Jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido dentro del plan institucional de incentivos, mediante acto administrativo asignará al mejor equipo de trabajo de la entidad el incentivo pecuniario establecido. En caso de empate, el incentivo se distribuirá entre los miembros de los equipos que ocuparon el primer lugar y asignará a los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar los incentivos no pecuniarios disponibles que éstos hayan escogido según su preferencia.
- e) Mediante acto público deberán ser proclamados y premiados los equipos de trabajo seleccionados.

PARÁGRAFO 1. El plazo máximo para la selección, proclamación y entrega de los incentivos pecuniarios a los equipos de trabajo será el 30 de noviembre de cada año.

PARÁGRAFO 2. El valor del incentivo pecuniario deberá pagarse por la entidad en su totalidad y por partes iguales, en efectivo al equipo de trabajo seleccionado.

ARTÍCULO 130. Para seleccionar al mejor empleado de carrera de la entidad y a los mejores empleados de carrera de cada uno de sus niveles jerárquicos, así como al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, con desempeño laboral en niveles de excelencia se procederá de la siguiente manera:

- a) A partir del 15 de junio y dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, el comité de incentivos dará inicio al proceso de selección.
- b) Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, la dependencia de recursos humanos deberá presentar al comité de incentivos el listado de los empleados de la entidad, cuyas calificaciones hayan alcanzado el nivel de excelencia y cumplan con los requisitos establecidos.



- c) El comité de incentivos, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al recibo de los listados, seleccionará como el mejor empleado de carrera de cada nivel jerárquico y el mejor dentro de los de libre nombramiento y remoción a quienes hayan obtenido las más altas calificaciones. El mejor empleado de carrera de la entidad será el que tenga la más alta calificación entre los seleccionados como mejores de cada nivel.
- d) El comité ofrecerá a los seleccionados los incentivos previstos en el plan anual institucional para que éstos escojan los de su preferencia. El mejor empleado de libre nombramiento y remoción seleccionado podrá optar por los incentivos que se establezcan para estos servidores dentro del plan institucional. El mejor empleado de carrera de la entidad escogerá en primer lugar el incentivo de su preferencia; los demás empleados de carrera escogerán por acuerdo o por sorteo cuando no sea posible el acuerdo.
- e) De lo anterior, el comité de incentivos elaborará un acta que firmarán todos sus miembros y será enviada al jefe de la entidad para que mediante acto administrativo formalice la selección y la asignación de los incentivos.
- f) En acto público, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, deberán ser proclamados los seleccionados.

PARÁGRAFO 1. En caso de empate en el puntaje obtenido por dos o más empleados y que corresponda al primer lugar, se calificarán sus aportes personales extraordinarios realizados durante el período correspondiente a la última calificación de servicios, de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupen, así: para los empleados de los niveles técnico, administrativo y operativo, se tendrán en cuenta las habilidades o destrezas excepcionales demostradas en el ejercicio de sus tareas o funciones que contribuyan a mejorar procesos y trámites o cambiar procedimientos. Para los empleados de los demás niveles se evaluará su aporte personal mediante la producción intelectual, tales como ensayos, investigaciones, libros, o el rediseño de procesos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, así como su participación en representación de la entidad como ponentes o conferencistas en congresos, seminarios o foros.

PARÁGRAFO 2. En caso de conflicto de intereses de alguno de los miembros del comité de selección, el jefe de la entidad designará en su reemplazo a otro empleado de la entidad.

ARTÍCULO 131. (Modificación introducida por el Decreto 2504 de 1998). En las entidades donde existieren seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.

El jefe de la entidad conformará el comité de incentivos en las regionales o seccionales para seleccionar en su respectiva jurisdicción el mejor empleado de carrera de cada nivel jerárquico. Dicho comité estará integrado por cinco miembros, dos de los cuales serán los representantes de los empleados, principal y suplente, en la comisión de personal de la respectiva regional o seccional.

ARTÍCULO 132. Con la orientación del jefe de la entidad, será responsabilidad de las dependencias de Recursos Humanos o de las que hagan sus veces la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar e incentivos, para lo cual contarán con el apoyo y la colaboración del comité de incentivos. Dichos programas deberán presentarse al comité y darse a conocer en el mes de febrero con el respectivo presupuesto proyectado para cada actividad. La administración facilitará la participación de los empleados en tales programas, sin que con esto se ocasionen dificultades o traumatismos en la prestación de los servicios propios de la entidad.



ANEXO No. 4.

DECRETO 2504 de 1998

ARTÍCULO CUARTO. Modifícase el artículo 130 del decreto 1572 del 5 de agosto de 1998, el cual quedará así:

“ARTICULO 130. Para seleccionar al mejor empleado de carrera de la entidad y a los mejores empleados de carrera de cada uno de sus niveles jerárquicos, así como al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, con desempeño laboral en niveles de excelencia se procederá de la siguiente manera:

- a) A partir del 15 de junio y dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, el comité de incentivos dará inicio al proceso de selección.
- b) Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, la dependencia de Recursos Humanos deberá presentar al Comité de Incentivos el listado de los empleados de la entidad, cuyas calificaciones hayan alcanzado el nivel de excelencia y cumplan con los requisitos establecidos.
- c) El comité de incentivos, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al recibo de los listados, seleccionará como el mejor empleado de carrera de cada nivel jerárquico y el mejor dentro de los de libre nombramiento y remoción a quienes hayan obtenido las más altas calificaciones. El mejor empleado de carrera de la entidad será el que tenga la más alta calificación entre los seleccionados como mejores de cada nivel.
- d) El comité ofrecerá a los seleccionados los incentivos previstos en el plan anual institucional para que éstos escojan los de su preferencia. El mejor empleado de libre nombramiento y remoción seleccionado podrá optar por los incentivos que se establezcan para estos servidores dentro del plan institucional. El mejor empleado de carrera de la entidad escogerá en primer lugar el incentivo de su preferencia; los demás empleados de carrera escogerán por acuerdo o por sorteo cuando no sea posible el acuerdo.

- e) De lo anterior, el comité de incentivos elaborará un acta que firmarán todos sus miembros y será enviada al jefe de la entidad para que mediante acto administrativo formalice la selección y la asignación de los incentivos.
- f) En acto público, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, deberán ser proclamados los seleccionados.

PARÁGRAFO 1. En caso de empate en el puntaje obtenido por dos o más empleados y que corresponda al primer lugar, se calificarán sus aportes personales extraordinarios realizados durante el período correspondiente a la última calificación de servicios, de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupen, así: para los empleados de los niveles técnico, administrativo y operativo, se tendrán en cuenta las habilidades o destrezas excepcionales demostradas en el ejercicio de sus tareas o funciones que contribuyan a mejorar procesos y trámites o cambiar procedimientos. Para los empleados de los demás niveles se evaluará su aporte personal mediante la producción intelectual, tales como ensayos, investigaciones, libros, o el rediseño de procesos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, así como su participación en representación de la entidad como ponentes o conferencistas en congresos, seminarios o foros.

PARÁGRAFO 2. En caso de conflicto de intereses de alguno de los miembros del comité de selección, el jefe de la entidad designará en su reemplazo a otro empleado de la entidad”.

ARTÍCULO QUINTO. Modifícase el artículo 131 del Decreto 1572 del 5 de agosto de 1998, el cual quedará así:

“ARTÍCULO 131. En las entidades donde existieren seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.

El jefe de la entidad conformará el comité de incentivos en las regionales o seccionales para seleccionar en su respectiva jurisdicción el mejor empleado de carrera de cada nivel jerárquico. Dicho comité estará integrado por cinco miembros, dos de los cuales serán los representantes de los empleados, principal y suplente, en la comisión de personal de la respectiva regional o seccional”.



ANEXO No. 5

LEY 489 de 1998

CAPÍTULO QUINTO Incentivos a la Gestión Pública

ARTICULO 24. Banco de Éxitos. El Departamento Administrativo de la Función Pública organizará el Banco de Exitos de la Administración Pública. En él, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional, se registrarán, documentarán y divulgarán las experiencias exitosas y las demás que puedan aprovechar tales experiencias.

El Departamento Administrativo de la Función Pública efectuará la selección y exclusión respectivas y recomendará lo pertinente al Presidente de la República.

ARTICULO 25. Premio Nacional de Alta Gerencia. Autorízase al Gobierno Nacional para que otorgue anualmente el Premio Nacional de Alta Gerencia a la entidad u organismo de la Administración Pública, que por su buen desempeño institucional merezca ser distinguida e inscrita en el Banco de Exitos de la Administración Pública. Dicha entidad gozará de especial atención para el apoyo a sus programas de desarrollo administrativo.

ARTICULO 26. Estímulos a los Servidores Públicos. El Gobierno Nacional otorgará anualmente estímulos a los servidores públicos que se distingan por su eficiencia, creatividad y mérito en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida, con fundamento en la recomendación del Departamento Administrativo de la Función Pública y sin perjuicio de los estímulos previstos en otras disposiciones.





ANEXO No. 6

DECRETO NÚMERO 614
(14 de Marzo de 1984)
Salud Ocupacional

Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país.

El Presidente de la República de Colombia

en uso de las atribuciones que le confiere el artículo 120 ordinal 3°. De la constitución Política, y del Decreto número 586 de 1983, y de las funciones cumplidas por el “Comité de Salud Ocupacional”, creado por éste

DECRETA:

CAPÍTULO PRIMERO

5.1. Disposiciones Generales y Definiciones

5.1.1. Contenido.

Artículo 1°. El presente Decreto determina las bases de organización y administración gubernamental y, privada de la Salud Ocupacional en el país, para la posterior constitución de un Plan Nacional unificado en el campo de la prevención de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y el del mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Los decretos reglamentarios y demás normas que se expidan para regular aspectos específicos del Título III de la ley 9ª. De 1979 y del Código sustantivo del Trabajo sobre Salud Ocupacional se ajustarán a las bases de organización y administración que establece este Decreto.

5.1.2. Objeto de la Salud Ocupacional.

Artículo 2°. Las actividades de Salud Ocupacional tienen por objeto:

- a. Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora.
- b. Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.
- c. Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
- d. Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo.
- e. Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones.
- f. Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

5.1.3. **Campo de aplicación de las normas sobre Salud Ocupacional.**

Artículo 3°. Las disposiciones sobre Salud Ocupacional se aplicarán en todo lugar y clase de trabajo cualquiera que sea la forma jurídica de su organización y prestación; así mismo regularán las acciones destinadas a promover y proteger la salud de las personas.

Todos los empleados, tanto públicos como privados, contratistas, subcontratistas y trabajadores, así como las entidades públicas y privadas estarán sujetas a las disposiciones que sobre la organización y la administración de la Salud Ocupacional se establecen en este decreto y en las demás disposiciones complementarias que expidan los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud Pública; sea que presten los servicios directamente, a través del respectivo organismo de seguridad o previsión social o contratando con empresas privadas.

5.1.4. **Dirección y Coordinación.**

Artículo 4°. Las entidades que desarrollen planes, programas y actividades de Salud Ocupacional en el país, lo harán bajo la dirección de los Ministerios de Trabajo y Seguridad



social y de Salud y actuarán bajo la coordinación del Comité Nacional de Salud Ocupacional de tal manera que se garantice la mayor eficiencia en el ejercicio de las obligaciones y responsabilidades en la prestación de los servicios y en el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional sobre la materia.

5.1.5. **Delegación.**

Artículo 5°. Los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud podrán delegar en las entidades gubernamentales que desarrollan actividades de Salud Ocupacional algunas de las funciones que les confieren las leyes, este decreto y demás disposiciones reglamentarias en materia de Salud Ocupacional.

Para realizar esta delegación se tendrán en cuenta la capacidad administrativa, técnica y operativa de la entidad delegataria, con el fin de garantizar la mayor eficacia en el cumplimiento de las funciones delegadas.

5.1.6. **Información.**

Artículo 6°. Todas las entidades públicas y privadas que desarrollen actividades de Salud Ocupacional en el país están en la obligación de suministrar la información requerida en este campo por las autoridades gubernamentales de Salud Ocupacional, conforme al sistema de información que se establezca para tal efecto.

5.1.7. **Asesoría en Salud Ocupacional.**

Artículo 7°. Las entidades gubernamentales con responsabilidades en el campo de la Salud Ocupacional podrán prestar asesoría a las empresas de carácter privado que lo soliciten. Sin embargo, tal asesoría deberá circunscribirse a la interpretación de las normas, a los procedimientos administrativos, a la metodología en la evaluación de los agentes de riesgo y a la metodología en el diagnóstico de enfermedades profesionales.

Parágrafo. La asesoría que estas entidades presten a las empresas no exime a los empresarios de las responsabilidades que se les asignan en el artículo 24 del presente decreto.

Las instituciones responsables podrán dar asesoría y asistencia médica en Salud Ocupacional a las dependencias gubernamentales que las requieran. Las solicitudes que se formulen se atenderán dándoles el carácter de acciones de vigilancia.

5.1.8. De las licencias de funcionamiento y reglamentos de higiene y seguridad.

Artículo 8°. La expedición de toda licencia sanitaria y la aprobación del reglamento de Higiene y Seguridad para lugares de trabajo, deberá incluir el cumplimiento de los requisitos que en cada caso se exijan en materia de Salud Ocupacional.

En consecuencia:

- a. Las oficinas de Planeación, Alcaldías y demás entidades competentes para expedir y refrendar las Licencias de Funcionamiento, deberán tener en cuenta el concepto de las dependencias responsables de la Salud Ocupacional en su jurisdicción.
- b. Las Divisiones Departamentales del Trabajo deberán contar con el concepto de las dependencias responsables de la Salud Ocupacional en su jurisdicción para efectos de la aprobación del reglamento de Higiene y Seguridad.

5.1.9. Definiciones.

Artículo 9°. Para efectos del presente Decreto se entenderá por Salud Ocupacional el conjunto de actividades a que se refiere el artículo 2° de este Decreto y cuyo campo de aplicación comprenderá las actividades de Medicina de Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial.

Higiene Industrial: Comprende el conjunto de actividades destinadas a la identificación; a la evaluación y al control de los agentes y factores del ambiente de trabajo que puedan afectar la salud de los trabajadores.

Seguridad Industrial: Comprende el conjunto de actividades destinadas a la identificación y al control de las causas de los accidentes de trabajo.

Medicina de Trabajo: Es el conjunto de actividades médicas y paramédicas destinadas a promover y mejorar la salud del trabajador; evaluar su capacidad laboral y ubicarlo en un lugar de trabajo de acuerdo a sus condiciones psicobiológicas.

Riesgo Potencial: Es el riesgo de carácter latente, susceptible de causar daño a la salud cuando fallan o dejan de operar los mecanismos de control.



CAPÍTULO SEGUNDO

5.2. Constitución y responsabilidades

5.2.1. Constitución del Plan Nacional de Salud Ocupacional.

Artículo 10°. Las actividades de Salud Ocupacional que realicen todas las entidades tanto públicas como privadas deberán ser contempladas dentro del Plan Nacional de Salud Ocupacional.

Para la organización y administración del Plan Nacional se determinan los siguientes niveles:

1. Nivel nacional normativo y de dirección: constituido por los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud.
2. Nivel nacional de coordinación: Comité Nacional de Salud Ocupacional.
3. Nivel nacional de ejecución gubernamental: constituido por dependencias de los Ministerios, Institutos Descentralizados y demás entidades del orden nacional.
4. Nivel seccional y local de ejecución gubernamental: constituido por las dependencias seccionales, departamentales y locales.
5. Nivel privado de ejecución: constituido por los empleadores, servicios privados de Salud Ocupacional y los trabajadores.

Parágrafo. Las entidades y empresas públicas se considerarán incluidas en el nivel privado de ejecución respecto a sus propios trabajadores.

5.2.3. Distribución de cobertura por entidades.

Artículo 12. Las entidades que administren directamente la Salud Ocupacional serán responsables de la vigilancia y del control en el desarrollo de los programas de Salud Ocupacional para la población y las empresas de su área de influencia, de acuerdo con la siguiente distribución:

- a. El Instituto de Seguros Sociales y sus dependencias Seccionales, por la Salud Ocupacional en las empresas inscritas y los trabajadores afiliados a esa Institución.
- b. Las Cajas de Previsión Social y demás entidades de Seguridad y Previsión Social, por la Salud Ocupacional en las entidades afiliadas y los trabajadores afiliados a dichas instituciones.
- c. Los Servicios Seccionales de Salud, por la Salud Ocupacional en el resto de empresas y población no cubierta por las anteriores instituciones.

Parágrafo. Compréndese estas competencias como vigilancia técnica y control preventivo.

Los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud y los Servicios Seccionales de Salud y las dependencias departamentales y locales del trabajo, sin perjuicio de la anterior distribución, podrán intervenir en cualquier tipo de empresa cuando se presenten situaciones relacionadas con la salud de las personas, con la seguridad de las condiciones de trabajo y con la conservación del medio ambiente que lo ameriten.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad social y sus dependencias departamentales y locales, aplicarán las sanciones a que haya lugar por el incumplimiento de las normas de Salud Ocupacional, por parte de los patronos, con base en la información de las entidades responsables de la vigilancia técnica.

5.2.15. **Responsabilidades de los patronos.**

Artículo 24. Los patronos o empleadores, en concordancia con el artículo 84 de la ley 9ª de 1979 y el Código Sustantivo de Trabajo y demás disposiciones complementarias, las cuales se entienden incorporadas a este Decreto y en relación con los programas y actividades que aquí se regulan tendrán las siguientes responsabilidades:

- a. Responder por la ejecución del programa permanente de Salud Ocupacional en los lugares de trabajo.
- b. Comprobar ante las autoridades competentes de Salud Ocupacional, si fuere necesario mediante estudios evaluativos, que cumplen con las normas de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial para la protección de la salud de los trabajadores.



- c. Permitir la constitución y el funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo y auspiciar su participación en el desarrollo del Programa de Salud Ocupacional correspondiente.
- d. Notificar obligatoriamente a las autoridades competentes los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales que se presenten.
- e. Informar a los trabajadores sobre los riesgos a los cuales están sometidos, sus efectos y las medidas preventivas correspondientes.
- f. Facilitar a los trabajadores la asistencia a cursos y programas educativos que realicen las autoridades para la prevención de los riesgos profesionales.
- g. Permitir que representantes de los trabajadores participen en las visitas de inspección e investigación que practiquen las autoridades de Salud Ocupacional en los sitios de trabajo.
- h. Presentar a los funcionarios de Salud Ocupacional los informes, registros, actas y documentos relacionados con la Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
- i. Entregar a las autoridades competentes de Salud Ocupacional para su análisis las muestras de sustancias y materiales que utilicen, si se consideran peligrosas.
- j. Proporcionar a las autoridades competentes la información necesaria sobre procesos, operaciones y sustancias para la adecuada identificación de los problemas de Salud Ocupacional.

5.2.16. **Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial de empresa.**

Artículo 25. En todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, se constituirá un comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial integrado por un número igual de representantes de los patronos y de los trabajadores cuya organización y funcionamiento se regirá por la reglamentación especial que expidan conjuntamente los Ministerios de Salud y de Trabajo y Seguridad Social.

5.2.17. **Responsabilidades de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial de empresa.**

Artículo 26. Los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial tendrán las siguientes responsabilidades:

- a. Participar de las actividades de promoción, divulgación e información sobre Medicina, Higiene y Seguridad Industrial entre los patronos y trabajadores, para obtener su participación activa en el desarrollo de los programas y actividades de Salud Ocupacional de la empresa.
- b. Actuar como instrumento de vigilancia para el cumplimiento de los programas de salud ocupacional en los lugares de trabajo de la empresa e informar sobre el estado de ejecución de los mismos a las autoridades de salud ocupacional cuando hay deficiencia en su desarrollo.
- c. Recibir copias, por derecho propio, de las conclusiones sobre inspecciones e investigaciones que realicen las autoridades de Salud Ocupacional en los sitios de trabajo.

5.2.18. **Instituciones de apoyo.**

Artículo 27. Las Cajas de Compensación Familiar establecidas en el país deberán servir de organismos de apoyo en la ejecución del Plan Nacional de Salud Ocupacional, de conformidad con las funciones y prioridades asignadas por la Ley 21 de 1982. Principalmente, estas corporaciones desarrollan acciones de divulgación entre sus afiliados de las normas expedidas por las autoridades competentes respecto de la Higiene Industrial, los Riesgos Potenciales y la importancia de la Medicina del Trabajo. De igual manera, mediante la incorporación a sus programas de formación y educación de cursos de capacitación en el campo de la Salud Ocupacional.

5.2.19. **Programas de Salud Ocupacional en las empresas.**

Artículo 28. Los programas de Salud Ocupacional que deben establecerse en todo lugar de trabajo, se sujetarán en su organización y funcionamiento, a los siguientes requisitos mínimos:



- a. El programa será de carácter permanente.
- b. El programa estará constituido por 4 elementos básicos.
 - 1. Actividades de Medicina Preventiva.
 - 2. Actividades de Medicina del Trabajo.
 - 3. Actividades de Higiene y Seguridad Industrial.
 - 4. Funcionamiento del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial de Empresa.
- c. Las actividades de Medicina preventiva y Medicina del Trabajo e Higiene y Seguridad Industrial, serán programadas y desarrolladas en forma integrada.
- d. Su contenido y recursos deberán estar en directa relación con el riesgo potencial y con el número de trabajadores en los lugares de trabajo.
- e. La organización y el funcionamiento se harán conforme a las reglamentaciones que expidan los Ministerios de Salud y de Trabajo y Seguridad Social.

5.2.20. **Forma de los programas de Salud Ocupacional.**

Artículo 29. Los programas de Salud Ocupacional dentro de las empresas podrán ser realizados de acuerdo con las siguientes alternativas:

- a. Exclusivos y propios para la empresa.
- b. En conjunto con otras empresas.
- c. Contratados con una entidad que preste tales servicios, reconocida por el Ministerio de Salud para tales fines.

5.2.21. **Contenido de los programas de Salud Ocupacional.**

Artículo 30. Los programas de Salud Ocupacional de las empresas deberán contener las actividades que resulten de los siguientes contenidos mínimos:

- a. El subprograma de Medicina preventiva comprenderá las actividades que se derivan de los artículos 125, 126 y 127 de la Ley 9ª de 1979, así como aquellas de carácter deportivo-recreativas que sean aprobadas por las autoridades competentes, bajo la asesoría del Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte.
- b. El subprograma de Medicina del Trabajo de las empresas deberá:
 - 1. Realizar exámenes médicos, clínicos y paraclínicos para admisión, selección de personal, ubicación según aptitudes, cambio de ocupación, reingreso al trabajo y otras relacionadas con los riesgos para la salud de los operarios.
 - 2. Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica de enfermedades profesionales, patología relacionada con el trabajo y ausentismo por tales causas.
 - 3. Desarrollar actividades de prevención de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y educación en salud a empresarios y trabajadores, conjuntamente con el subprograma de Higiene Industrial y Seguridad Industrial.
 - 4. Dar asesoría en toxicología industrial sobre los agentes de riesgo y en la introducción de nuevos procesos y sustancias.
 - 5. Mantener un servicio oportuno de primeros auxilios.
 - 6. Prestar asesoría en aspectos médicos laborales, tanto en forma individual como colectiva.
 - 7. Determinar espacios adecuados para el descanso y la recreación, como medios para la recuperación física y mental de los trabajadores.
- c. El subprograma de Higiene y Seguridad Industrial deberá:
 - 1. Identificar y evaluar, mediante estudios ambientales periódicos, los agentes y factores de riesgo del trabajo que afecten o puedan afectar la salud de los operarios.



2. Determinar y aplicar las medidas para el control de riesgos de accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y verificar periódicamente su eficiencia.
3. Investigar los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos, determinar sus causas y aplicar las medidas correctivas para evitar que vuelvan a ocurrir.
4. Elaborar y mantener actualizada las estadísticas sobre accidentes, enfermedades profesionales, ausentismo y personal expuesto a los agentes de riesgo del trabajo, conjuntamente con el subprograma de Medicina del Trabajo.
5. Elaborar y proponer las normas y reglamentos internos sobre Salud Ocupacional, conjuntamente con el subprograma de Medicina del Trabajo.

5.2.22. Responsabilidades de los trabajadores.

Artículo 31. Los trabajadores, en relación con las actividades y programas de Salud Ocupacional que se regulan en este Decreto, tendrán las siguientes responsabilidades:

- a. Cumplir las que les impone el artículo 85 de la Ley 9ª de 1979 y el Código Sustantivo del Trabajo.
- b. Participar en la ejecución, vigilancia y control de los programas y actividades de Salud Ocupacional, por medio de sus representantes en los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial del establecimiento de trabajo respectivo.
- c. Colaborar activamente en el desarrollo de las actividades de Salud Ocupacional de la empresa.

RESOLUCIÓN NÚMERO 2013 DE 1986
(6 Junio de 1986)

Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.

LOS MINISTROS DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Y DE SALUD

en ejercicio de la facultad que les confiere el artículo 25 del Decreto 614 de 1984.

RESUELVE:

Artículo 1º. Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente resolución.

Artículo 2º. Cada Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial estará compuesto por un número igual de representantes del empleador y de los trabajadores, con sus respectivos suplentes, así:

De 10 a 49 trabajadores, un representante por cada una de las partes.

De 50 a 499 trabajadores, dos representantes por cada una de las partes.

De 500 a 999 trabajadores, tres representantes por cada una de las partes.

De 1.000 o más trabajadores, cuatro representantes por cada una de las partes.

A las reuniones del Comité sólo asistirán los miembros principales. Los suplentes asistirán por ausencia de los principales y serán citados a las reuniones por el presidente del Comité.

Artículo 3º. Las empresas o establecimientos de trabajo que tengan a su servicio menos de diez trabajadores, deberán actuar en coordinación con los trabajadores para desarrollar bajo la responsabilidad del empleador el programa de Salud Ocupacional de la empresa.

Artículo 4º. La empresa que posea dos o más establecimientos de trabajo podrá conformar varios Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial para el cumplimiento de



lo dispuesto en esta Resolución, uno por cada establecimiento, teniendo en cuenta su organización interna.

Parágrafo. Cada Comité estará compuesto por representantes del empleador y los trabajadores según el artículo 2°. de esta Resolución, considerando como número total de trabajadores la suma de los trabajadores de la empresa en el respectivo municipio y municipios vecinos.

Artículo 5°. El empleador nombrará directamente sus representantes al Comité y los trabajadores elegirán los suyos mediante votación libre.

Artículo 6°. Los miembros del Comité serán elegidos por un año al cabo del cual podrán ser reelegidos.

Artículo 7°. El Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial se reunirá por lo menos una vez al mes en local de la empresa y durante el horario de trabajo.

Parágrafo. En caso de accidente grave o riesgo inminente, el comité se reunirá con carácter extraordinario y con la presencia del responsable del área donde ocurrió el accidente o se determinó el riesgo, dentro de los cinco días siguientes a la ocurrencia del hecho.

Artículo 8°. El quórum para sesionar el Comité estará constituido por la mitad más uno de sus miembros. Pasados los primeros treinta (30) minutos de la hora señalada para empezar la reunión del Comité sesionará con los miembros presentes y sus decisiones tendrán plena validez.

Artículo 9°. El empleador designará anualmente al presidente del Comité de los representantes que él designa y el Comité en pleno elegirá al secretario de entre la totalidad de sus miembros.

Artículo 10°. El Comité de Medicina Higiene y Seguridad Industrial es un organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional dentro de la empresa y no se ocupará por lo tanto de tramitar asuntos referentes a la relación contractual-laboral propiamente dicha, los problemas de personal, disciplinarios o sindicales; ellos se ventilan en otros organismos y están sujetos a reglamentación distinta.

Artículo 11. Son funciones del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, además de las señaladas por el Artículo 26 del Decreto 614 de 1984, las siguientes:

- a. Proponer a la administración de la empresa o establecimiento de trabajo la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo.
- b. Proponer y participar en actividades de capacitación en salud ocupacional dirigidas a trabajadores, supervisores y directivos de la empresa o establecimientos de trabajo.
- c. Colaborar con los funcionarios de entidades gubernamentales de salud ocupacional en las actividades que éstos adelanten en la empresa y recibir por derecho propio los informes correspondientes.
- d. Vigilar el desarrollo de las actividades que en materia de medicina, higiene y seguridad industrial debe realizar la empresa de acuerdo con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y las normas vigentes; promover su divulgación y observancia.
- e. Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer al empleador las medidas correctivas a que haya lugar para evitar su ocurrencia. Evaluar los programas que se hayan realizado.
- f. Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, máquinas, equipos, aparatos y las operaciones realizadas por el personal de trabajadores en cada área o sección de la empresa e informar al empleador sobre la existencia de factores de riesgo y sugerir las medidas correctivas y de control.
- g. Estudiar y considerar las sugerencias que presenten los trabajadores, en materia de medicina, higiene y seguridad industrial.
- h. Servir como organismo de coordinación entre empleador y los trabajadores en la solución de los problemas relativos a la salud ocupacional. Tramitar los reclamos de los trabajadores relacionados con la salud ocupacional.



- i. Solicitar periódicamente, a la empresa, informes sobre accidentalidad y enfermedades profesionales con el objetivo de dar cumplimiento a lo estipulado en la presente resolución.
- j. Elegir al Secretario del Comité.
- k. Mantener un archivo de las actas de cada reunión y demás actividades que se desarrollen, el cual estará en cualquier momento a disposición del empleador; los trabajadores y las autoridades competentes.
- l. Las demás funciones que le señalen las normas sobre salud ocupacional.

Artículo 12. Son funciones del Presidente del Comité:

- a. Presidir y orientar las reuniones en forma dinámica y eficaz.
- b. Llevar a cabo los arreglos necesarios para determinar el lugar o sitio de las reuniones.
- c. Notificar por escrito a los miembros del Comité sobre convocatoria a las reuniones por lo menos una vez al mes.
- d. Preparar los temas que van a tratarse en cada reunión.
- e. Tramitar ante la administración de la empresa las recomendaciones aprobadas en el seno del Comité y darle a conocer todas sus actividades.
- f. Coordinar todo lo necesario para la buena marcha del Comité e informar a los trabajadores de la empresa acerca de las actividades del mismo.

Artículo 13. Son funciones del Secretario:

- a. Verificar la asistencia de los miembros del Comité a las reuniones programadas.
- b. Tomar nota de los temas tratados, elaborar el acta de cada reunión y someterla a la discusión y aprobación del Comité.

- c. Llevar el archivo referente a las actividades desarrolladas por el Comité y suministrar toda la información que requieran el empleador y los trabajadores.

Artículo 14. Son obligaciones del empleador:

- a. Propiciar la elección de los representantes de los trabajadores al Comité, de acuerdo con lo ordenado en el artículo 2º. de esta Resolución, garantizando la libertad y oportunidad de las votaciones.
- b. Designar sus representantes al Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
- c. Designar al presidente del Comité.
- d. Proporcionar los medios necesarios para el normal desempeño de las funciones del Comité.
- e. Estudiar las recomendaciones emanadas del Comité y determinar la adopción de las medidas más conveniente e informarle las decisiones tomadas al respecto.

Artículo 15. Son obligaciones de los trabajadores:

- a. Elegir libremente sus representantes al Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
- b. Informar al Comité las situaciones de riesgo que se presenten y manifestar sus sugerencias para el mejoramiento de las condiciones de salud ocupacional en la empresa.
- c. Cumplir con las normas de medicina, higiene y seguridad industrial en el trabajo y con los reglamentos e instrucciones de servicio ordenados por el empleador.

Artículo 16. Cuando dos o más empleadores adelanten labores en el mismo lugar, podrán convocar a sesiones conjuntas a los respectivos Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial y adoptar de común acuerdo las medidas más convenientes para la salud y la seguridad de los trabajadores.



Parágrafo. Se procederá en la forma indicada en este artículo cuando concurren contratantes, contratistas y subcontratistas en un mismo lugar de trabajo.

Artículo 17. La entidad gubernamental que ejerza en el lugar funciones de vigilancia de acuerdo con el Decreto 614 de 1984, controlará el cumplimiento de la presente Resolución y comunicará su violación a la División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Artículo 18. Los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial existentes actualmente seguirán funcionando hasta la terminación del período para el cual fueron elegidos, cuando se renovarán de acuerdo a lo dispuesto en esta Resolución.

RESOLUCIÓN NÚMERO 001016
(31 de Marzo de 1989)

Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

LOS MINISTERIOS DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Y DE SALUD

en uso de sus facultades legales y en especial de las que les confieren los Artículos 28, 29 y 30 del Decreto 614 de 1984, y

CONSIDERANDO:

- 1°.** Que por Decreto 614 de 1984, en sus artículos 28, 29 y 30 se establece la obligación de adelantar Programas de Salud Ocupacional, por parte de patronos y empleadores.
- 2°.** Que es obligación de los patronos y empleadores velar por la salud y seguridad de los trabajadores a su cargo.
- 3°.** Que los patronos o empleadores deben responder por la ejecución del programa permanente de Salud Ocupacional en los lugares de trabajo.

RESUELVE:

Artículo 1º. Todos los empleadores públicos, oficiales, privados, contratistas y subcontratistas, están obligados a organizar y garantizar el funcionamiento de un programa de Salud Ocupacional de acuerdo con la presente Resolución.

Artículo 2º. El programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

Artículo 3º. La elaboración y ejecución de los programas de Salud Ocupacional para las empresas y lugares de trabajo, podrán ser realizados de acuerdo con las siguientes alternativas:

- a. Exclusivos y propios para la empresa.
- b. En conjunto con otras empresas.
- c. Contratados con una entidad que preste tales servicios, reconocida por el Ministerio de Salud para dichos fines.

Parágrafo. Cuando el programa se desarrolle de conformidad a la modalidad prevista en el literal b), se entiende que cada empresa tendrá su programa específico, pero podrá compartir, en conjunto, los recursos necesarios para su desarrollo.

Artículo 4º. El programa de Salud Ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, deberá desarrollarse de acuerdo con su actividad económica y será específico y particular para éstos, de conformidad con sus riesgos reales o potenciales y el número de trabajadores. Tal programa deberá estar contenido en un documento firmado por el representante legal de la empresa y el encargado de desarrollarlo, el cual contemplará actividades en Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, con el respectivo cronograma de dichas actividades. Tanto el programa como el cronograma, se mantendrán actualizados y disponibles para las autoridades competentes de vigilancia y control.



Parágrafo 1º. Los patronos o empleadores estarán obligados a destinar los recursos humanos, financieros y físicos indispensables para el desarrollo y cabal cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en las empresas y lugares de trabajo, acorde con las actividades económicas que desarrollen, la magnitud y severidad de los riesgos profesionales y el número de trabajadores expuestos.

Parágrafo 2º. Para el desarrollo del programa de Salud Ocupacional el empresario o patrono, designará una persona encargada de dirigir y coordinar las actividades que requiera su ejecución.

Artículo 5º. El programa de Salud Ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, será de funcionamiento permanente y estará constituido por:

- a. Subprograma de Medicina Preventiva.
- b. Subprograma de Medicina del Trabajo.
- c. Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial.
- d. Funcionamiento del Comité de Medicina Preventiva, del Trabajo, de Higiene y Seguridad Industrial, de las empresas y lugares de trabajo, contarán con los servicios de personal que garantice la eficiencia del Programa de Salud Ocupacional.

Artículo 8º. Los requisitos mínimos de las personas naturales o jurídicas que presten servicios en Salud Ocupacional, se acreditarán mediante la respectiva autorización impartida por la autoridad competente y de acuerdo con la legislación vigente.

Artículo 9º. De conformidad con el Artículo 34 del Decreto 614 de 1984, la contratación de los servicios de Salud Ocupacional con una empresa especialmente dedicada a la prestación de este tipo de servicios, no implica en ningún momento, el traslado de las responsabilidades del patrono o empleador al contratista.

Artículo 10º. Los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo, tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador; protegiéndolo de los factores de riesgos ocupacionales; ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psico-fisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo.

Artículo 13. Los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial de empresas públicas y privadas deberán registrar su contribución ante las autoridades laborales que les correspondan, según su jurisdicción así:

- a. Los de la jurisdicción del Distrito Especial de Bogotá, ante la División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- b. Los de la jurisdicción de las capitales de departamento, ante la División de Trabajo y Seguridad Social respectiva.
- c. Los de la jurisdicción municipal, intendencial y comisarial, ante las Inspecciones de Trabajo y Seguridad social que les correspondan.

Parágrafo. La División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, fijará los procedimientos para registrar los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Social de las empresas.

Artículo 14. El programa de Salud Ocupacional, deberá mantener actualizados los siguientes registros mínimos:

1. Listado de materias primas y sustancias empleadas en la empresa.
2. Agentes de riesgo por ubicación y prioridades.
3. Relación de trabajadores expuestos a agentes de riesgo.
4. Evaluación de los agentes de riesgos ocupacionales y de los sistemas de control utilizados.
5. Relación discriminada de elementos de protección personal que suministren a los trabajadores.
6. Recopilación y análisis estadístico de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.



7. Ausentismo general, por accidentes de trabajo, por enfermedad profesional y por enfermedad común.
8. Resultados de inspecciones periódicas internas de Salud Ocupacional.
9. Cumplimiento de programas de educación y entrenamiento.
10. Historia ocupacional del trabajador, con sus respectivos exámenes de control clínico y biológico.
11. Planes específicos de emergencia y actas de simulacro en las empresas cuyos procesos, condiciones locativas o almacenamiento de materiales riesgosos, puedan convertirse en fuente de peligro para los trabajadores, la comunidad o el medio ambiente.

Artículo 16. El programa de Salud Ocupacional, será evaluado por la empresa, como mínimo cada seis (6) meses y se reajustará cada año, de conformidad con las modificaciones en los procesos y los resultados obtenidos o dentro del término de tiempo establecido por requerimiento de la autoridad competente.

Artículo 17. Las autoridades competentes exigirán los programas de Salud Ocupacional, dentro de los siguientes términos establecidos de acuerdo con el número de trabajadores y contados a partir de la vigencia de la presente Resolución:

- a. Seis (6) meses para las empresas de cien (100) o más trabajadores.
- b. Doce (12) meses para las empresas de veinticinco (25) a noventa y nueve (99) trabajadores, inclusive.
- c. Dieciocho (18) meses para las empresas de menos de veinticinco (25) trabajadores.





ANEXO No. 7

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

ARTÍCULO 48. La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley.

Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social.

El estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley.

La Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la Ley.

No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella.

La Ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones mantengan su poder adquisitivo constante.

ARTÍCULO 51. Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna. El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda.

ARTÍCULO 52. Se reconoce el derecho a todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.

El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará las organizaciones deportivas, cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

ARTÍCULO 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

ARTÍCULO 57. La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.



ANEXO No. 8

GLOSARIO

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

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

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

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

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

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

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

Bienes Económicos. Son objetos y artefactos que permiten afectar positiva o negativamente la eficiencia de un satisfactor, son la materialización del mismo; el medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para vivir sus necesidades.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Equipo de Trabajo. Conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas, buscando excelencia en el desempeño y una meta con la que se sientan solidariamente responsables.



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

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

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

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

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

Incentivos. Factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona.

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

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

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

Necesidades. Son atributos esenciales que se relacionan con la evolución, ya que son situaciones siempre presentes en el hombre y por estar adheridas a la especie misma se convierten en universales. No sólo son carencias sino también potencialidades humanas que promueven el desarrollo individual y colectivo, y que deberán relacionarse con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores.

Necesidades Primarias. Necesidades físicas básicas.

Necesidades Secundarias. Necesidades sociales y psicológicas.

Paternalismo. Predisposición de los directivos de una organización a estimar que son ellos únicamente –sin la participación de los empleados- quienes pueden actuar como jueces de las necesidades de aquéllos y de prácticamente todos los asuntos que conciernen a la empresa.

Programa. Previa declaración de actividades y acciones a seguir en la consecución de un objetivo. Estrategia de intervención cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente, apoyan el logro de uno o varios objetivos de la parte general del Plan.

Proyecto. Planta y disposición que se forma para un tratado o para la ejecución de una obra o empresa, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben concurrir para su logro. Unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida.

Resistencia al cambio. Deseo de no aceptar un cambio o aceptarlo sólo parcialmente.

Satisfacción. Hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

Satisfactores. Están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas. Es en sentido último el modo por el cual se expresa una necesidad.

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

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







BIBLIOGRAFÍA.

ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Legis Editores S.A., 1990.

Artículos de Seguridad Ltda. Compendio de Normas legales sobre Salud Ocupacional. Arseg. Bogotá. 1995.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. Mexico: McGraw-Hill, Octava Edición, 1991.

Decreto 1567 de 1998.

Decreto 1572 de 1998.

Decreto 2504 de 1998.

Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Cartilla “Clima Organizacional”. Mayo de 2001.
- Cartilla “Equipos de Trabajo”. Abril de 2001.
- Cartilla “Plan Nacional de Formación y Capacitación”. Abril de 2001.
- Glosario de términos sobre control interno. Septiembre de 2000.
- Documento: Liderazgo Gerencial en las Organizaciones Públicas. Bogotá, Marzo de 2000.
- Bienestar Nueva Imagen. Colombia. 1994.
- Memorias del Simposio sobre Bienestar Social Laboral. Serie “Talento humano y gestión pública”. Colombia. Diciembre 1992.

- Planeación y Evaluación del Bienestar Social. Colombia 1992.
- Departamento Administrativo del Servicio Civil. El Bienestar Social y Laboral en las entidades del Estado. Colombia. 1990.
- Manual de Bienestar Social para el sector oficial. Colombia. 1990.
- Manual de Bienestar Social para el sector oficial. Fondo Nacional de Bienestar Social. Bogotá. Septiembre de 1981.

Ley 489. Estatuto básico de organización y funcionamiento de la Administración Pública. 1998.

Ley 443. Normas sobre Carrera Administrativa. 1998.

Ley 115 de Febrero 8 de 1994.

Ley 100 del 23 de Diciembre de 1993.

MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. Centro de alternativas para el desarrollo, Fundación Dag Hammarskjold. Medellín: Proyecto 20 Editores, 2000.

TIRADO MEJÍA, Alvaro, **BANQUERO**, Harold y otros. Comisión presidencial para la reforma del Estado Colombiano. Las obligaciones del Estado frente al Bienestar Social de la comunidad. Relatorías sobre las ponencias presentadas. 1990.

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



Departamento Administrativo de la Función Pública

Carrera 6 No. 12-62

Conmutador: 3344080 Fax: 3416549

Internet: www.dafp.gov.co

Email: webmaster@dafp.gov.co

Atención al Cliente: 018000917770

Bogotá, D.C., Agosto de 2002

Bienestar Social Laboral

123

