

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE MACANAL - BOYACÁ**

Karen Lizeth Bohórquez Martínez

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2016**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE MACANAL - BOYACÁ**

Karen Lizeth Bohórquez Martínez

**Trabajo de Grado, para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**ORIENTADORA
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., junio de 2015

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narváez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documentos. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A Dios, mis padres y mis hermanas.
Mis padres a quienes dedico mi esfuerzo en reconocimiento a todo el sacrificio que han realizado por mis estudios, porque han cuidado y velado por mi bienestar, por ser mí guía, pilares fundamentales de mi vida. A mis hermanas Andrea, Marcela y Laura por su paciencia y apoyo incondicional.
Los amo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque me acompaña en cada paso que doy, cuidándome y dándome
fuerzas para continuar mi camino.
A mis profesores quienes con sus enseñanzas y ejemplo guiaron mis pasos para
llegar a este punto.
A mi familia por todo su esfuerzo y paciencia, son lo más importante en mi vida.
A mis amigos por ser apoyo fundamental en el desarrollo de este trabajo.

A todos con mucho cariño, Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. ANTECEDENTES	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. DELIMITACIÓN	17
5. MARCO TEÓRICO	18
5.1 EI ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	18
5.1.1 Administración del talento humano	19
5.1.2 Importancia de la administración del talento humano	19
5.1.3 Admisión de personas	21
5.1.4 Aplicación de Personas	21
5.1.4.1 Diseño de Cargos	21
5.1.4.2 Evaluación de desempeño	21
5.1.5 Compensación de personas	22
5.1.6 Desarrollo de personas	22
5.1.7 Mantenimiento de Personas	23
5.1.8 Monitoreo de Personas	23
5.2 EI PROGRAMA DE BIENESTAR	24
5.2.1 Plan Estratégico	24
5.2.2 Bienestar	25
5.2.2.1 Bienestar según Aristóteles	25
5.2.3 Bienestar Laboral	25
5.2.4 Satisfacción Laboral	26
5.2.5 Calidad de Vida	27
5.2.5.1 Calidad de Vida laboral	27
5.3 ESTÍMULOS E INCENTIVOS	27
5.4 PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL	28
5.4.1 Área de servicio social y protección	28
5.4.2 Área de calidad de vida	28
5.4.3 Área deportiva	29
5.4.4 Área cultural	29
5.4.5 Área recreativa	29
5.5 PROGRAMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS	30
5.6 PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	30

6. MARCO LEGAL	31
7. ALCALDÍA DE MACANAL – BOYACÁ	32
7.1 ORGANIGRAMA	33
7.2 DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE MACANAL, BOYACÁ	34
7.3 VALORES INSTITUCIONALES	35
7.4 COMPROMISOS ÉTICOS	36
8. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	37
9. HERRAMIENTA FODA	38
10. ESTRATEGIAS FODA	40
11. PROPUESTA DE PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL: ESTÍMULOS E INCENTIVOS Y CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN.	41
11.1 BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA	41
11.2 ÁREA DE CALIDAD DE VIDA	41
11.2.1 Incentivos	41
11.2.1.1 Pecuniario	41
11.2.1.2 No Pecuniario	42
11.2.2 Clima y cultura organizacional	43
11.2.3 Desvinculación laboral asistida	43
11.2.4 Promoción y prevención de la salud	44
11.3 ÁREA DEPORTIVA	44
11.4 ÁREA RECREATIVA	44
11.5 ÁREA CULTURAL	44
12. PRESUPUESTO PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA LA ALCALDÍA DE MACANAL – BOYACÁ	45
13. CONCLUSIONES	46
14. RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Datos alcaldía	32
Cuadro 2. Distribución de personal.	34
Cuadro 3. FODA de la Alcaldía de Macanal	38
Cuadro 4. Análisis de estrategias según la herramienta FODA	40
Cuadro 5. Presupuesto de actividades	45

RESUMEN

Esta investigación se basa en el desarrollo de cuatro objetivos que tienen como finalidad establecer un plan estratégico para la elaboración de un programa de bienestar laboral para los funcionarios de la Alcaldía de Macanal-Boyacá. Para la formulación de este programa se establecen estrategias basadas en la herramienta FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la caracterización del talento humano de la organización. Una vez establecidas las estrategias se propone el programa de bienestar que está diseñado para mejorar la calidad de vida de los funcionarios dentro de la Alcaldía. La aplicación de este programa dentro de la organización dependerá exclusivamente de la decisión de los directivos.

Palabras claves: Plan estratégico, bienestar laboral, calidad de vida, talento humano.

INTRODUCCIÓN

Los programas de bienestar laboral se realizan con el fin de garantizar las condiciones que favorecen el desarrollo de la creatividad, la identidad y la participación de los servidores públicos de la entidad, así como el mejor desempeño en sus labores y la prestación del servicio a la sociedad.

El programa de bienestar laboral para la Alcaldía de Macanal debe responder a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales como individuales del funcionario, dentro del contexto laboral asumiendo los nuevos retos y cambios organizacionales, políticos y culturales.

La calidad de vida laboral es la finalidad de los programas de bienestar laboral para los colaboradores de una organización, ya sea privada o pública. La buena planeación y desarrollo de estos programas da como resultados la satisfacción laboral de sus servidores, ambientes positivos y excelentes resultados en la productividad de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico para el bienestar laboral de la Alcaldía del Municipio de Macanal, Boyacá que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida del talento humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Caracterizar el talento humano que conforma la alcaldía de Macanal.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la entidad que permita la identificación de las fortalezas y debilidades de su talento humano. (Instrumento Matriz FODA)
- ✓ Establecer el plan de acción de bienestar laboral del talento humano.
- ✓ Socializar el plan estratégico de bienestar laboral de la alcaldía de Macanal

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El bienestar laboral se entiende como un estado deseado del colaborador en la organización para la cual está prestando sus servicios; su desarrollo se logra por medio de programas que buscan crear, mantener y mejorar ambientes positivos. El plan de bienestar social tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los colaboradores y el de sus familias, promoviendo su integración, motivación, buen clima organizacional, sentido de pertenencia y calidez humana.

Además, una empresa o entidad que no ofrece bienestar social para sus servidores, o sus programas no son eficientes a la hora de ofrecer una solución a las necesidades de los trabajadores, generan impactos negativos en la organización, como por ejemplo: enfermedades laborales, disminución en la productividad, ausentismo, rotación de personal y ambientes laborales negativos. Las organizaciones que descuidan su activo más importante: su talento humano, terminan por afectar sus resultados, productividad y servicios como empresa llevándola a una posible crisis y obligándola a una reestructuración.

Hoy en día la mentalidad de las personas en cuanto a su bienestar laboral está empezando a tomar un nuevo rumbo, no es solo el “buen salario” su única motivación para aceptar o permanecer en un empleo, ven sus posibilidades de crecimiento profesional, clima laboral, beneficios que puedan ofrecer a su núcleo familiar, su estado emocional, poder equilibrar su vida laboral y personal, buscan el valor agregado que una empresa les puede ofrecer al formar parte de esta y obtener así calidad de vida.

2. ANTECEDENTES

A través de la historia el bienestar laboral se ha trabajado con programas sociales que procuran mejorar las condiciones emocionales, familiares, físicas, éticas y morales de los empleados encaminados a crear y modificar ambientes laborales idóneos en las empresas.

En Estados Unidos, alrededor de los años 70 surge un movimiento de desarrollo organizacional donde se manifestaba y se pedía que las organizaciones promovieran el bienestar y salud de sus colaboradores para que estos desarrollaran sus actividades de trabajo satisfactoriamente. Este movimiento quería lograr la eficacia y eficiencia en las empresas por medio de la humanización del entorno laboral teniendo en cuenta todos los aspectos que lo puedan afectar dentro de la empresa.

Desde el punto de vista científico, los temas de calidad de vida o bienestar laboral fueron tratados desde el desarrollo de la psicología como ciencia. En la actualidad se ha convertido en uno de los temas de estudio más importantes en esta disciplina. Los planes y programas de calidad de vida laboral deben responder a la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales, deben ser adaptables a los cambios políticos y culturales que presenta una organización, los contextos socio económicos y los cambios en la concepción de familia.

Según Chiavenato (2004), “la calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos en la productividad y la calidad de vida.”, por esta razón el talento humano es un tema que debe preocupar indiscutiblemente a las organizaciones ya que mientras se proporcione los mejores recursos a los trabajadores, mejor rendimiento se obtendrá a nivel empresarial.

3. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años las investigaciones concluyen que la falta de bienestar laboral es una de las principales razones por la cual los empleados deciden renunciar a sus puestos de trabajo, puesto que no sienten que son parte relevante en su organización, carecen de motivación alguna perdiendo su compromiso y sentido de pertenencia ante esta.

De acuerdo con el departamento administrativo de la función pública (DAFP) la realización de un programa de bienestar social anual es un deber de todas las entidades públicas, para mejorar la calidad de vida de sus empleados y la de sus familias.

El trabajo a desarrollar será crear un plan estratégico para mejorar el bienestar laboral de los servidores públicos de la Alcaldía del municipio de Macanal – Boyacá. La monografía estará fundamentada en los conocimientos adquiridos durante el posgrado de Gerencia del Talento Humano y se basará en el bienestar laboral que generará impactos y cambios positivos en los servidores administrativos de la entidad.

Una de las grandes dificultades de las empresas tiene que ver con su capacidad para ofrecer un valor agregado a sus empleados, de ir más allá de una promesa básica y contractual para ofrecer calidad de vida laboral y obtener así equipos de trabajo de alto rendimiento.

4. DELIMITACIÓN

La propuesta de elaborar el Plan estratégico de bienestar laboral beneficiará al talento humano vinculado a la Alcaldía del Municipio de Macanal, Boyacá en estado de: elección popular, carrera administrativa, en provisionalidad y los de libre nombramiento y remoción.

5. MARCO TEÓRICO

Para iniciar con el desarrollo de el plan estratégico para el bienestar laboral de los servidores públicos de la Alcaldía de Macanal, primero se debe tener claro la importancia de las funciones que tiene el área de Gestión de Talento Humano en una organización y como todos los procesos, resultados y productividad dependen de una excelente administración, manejo y planteamiento de estrategias en esta área.

“La gestión del talento humano significa conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa.”¹

La propuesta que se explicará durante el desarrollo de esta monografía podrá ser desarrollada para obtener excelentes resultados en la calidad de vida de los servidores públicos, siempre y cuando el área de gestión de Talento Humano esté debidamente conformada y establecida con todos los procesos que requiere, como lo son la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas que estén vinculadas laboralmente en la entidad. Si se aplica la propuesta sin tener una base sólida en el área de gestión del Talento Humano, los colaboradores estarán desinformados, desorientados y no prestaran verdadera atención al esfuerzo que la organización está tomando para mejorar su calidad de vida, llevando al programa de bienestar laboral a un fracaso y una perdida tanto de dinero como de tiempo.

Se iniciará con la explicación general del área de Gestión de Talento Humano para aclarar los conceptos y procesos que deben estar claros y definidos antes de iniciar la ejecución del programa de Bienestar laboral.

5.1 EI ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Las personas que laboran en una organización son un factor de gran importancia en el éxito o fracaso de esta, por esta razón el área del talento humano es fundamental en toda organización, está dedicada exclusivamente para trabajar todos los procesos que se incluyan en el manejo de personal.

Hoy en día las organizaciones buscan eficiencia y calidad en sus procesos y servicios que ofrecen y así lograr posicionarse en el mercado y ser competitivos ante las demás empresas, esto se logra con la participación de todos sus colaboradores. Debido a esto es una necesidad lograr un mejoramiento interno en la entidad para así llevar grandes resultados externos.

¹ENCOLOMBIA, Funciones del Departamento de Gestión Humana [sitio web] s.f. [05, Agosto, 2016] Disponible en: <https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/funcionesdeldepartamentodegestionhumana/>

5.1.1 Administración del talento humano

En el área de talento humano la administración tiene como objetivos: planear, desarrollar, organizar, coordinar y controlar las metodologías y procesos que promuevan el buen desempeño de todas las personas que estén laborando en una organización logrando actitudes positivas que generen calidad de vida y por consiguiente permita obtener excelentes resultados de la organización. "... el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal..."²

5.1.2 Importancia de la administración del talento humano

Hoy en día el tema de clima organizacional ha tomado gran importancia y valor, se ha convertido en un tema de preocupación para muchos gerentes. Todo gerente debe saber que si desea aumentar la productividad y el desempeño en la empresa debe prestar real atención al área de talento humano, porque, en definitiva juega un papel de gran importancia en los resultados de una empresa.

La insatisfacción de los colaboradores en una organización es un problema que se presenta muy seguido, ocasionando impactos negativos como un mal ambiente laboral que pueden afectar de forma general los procesos de una compañía.

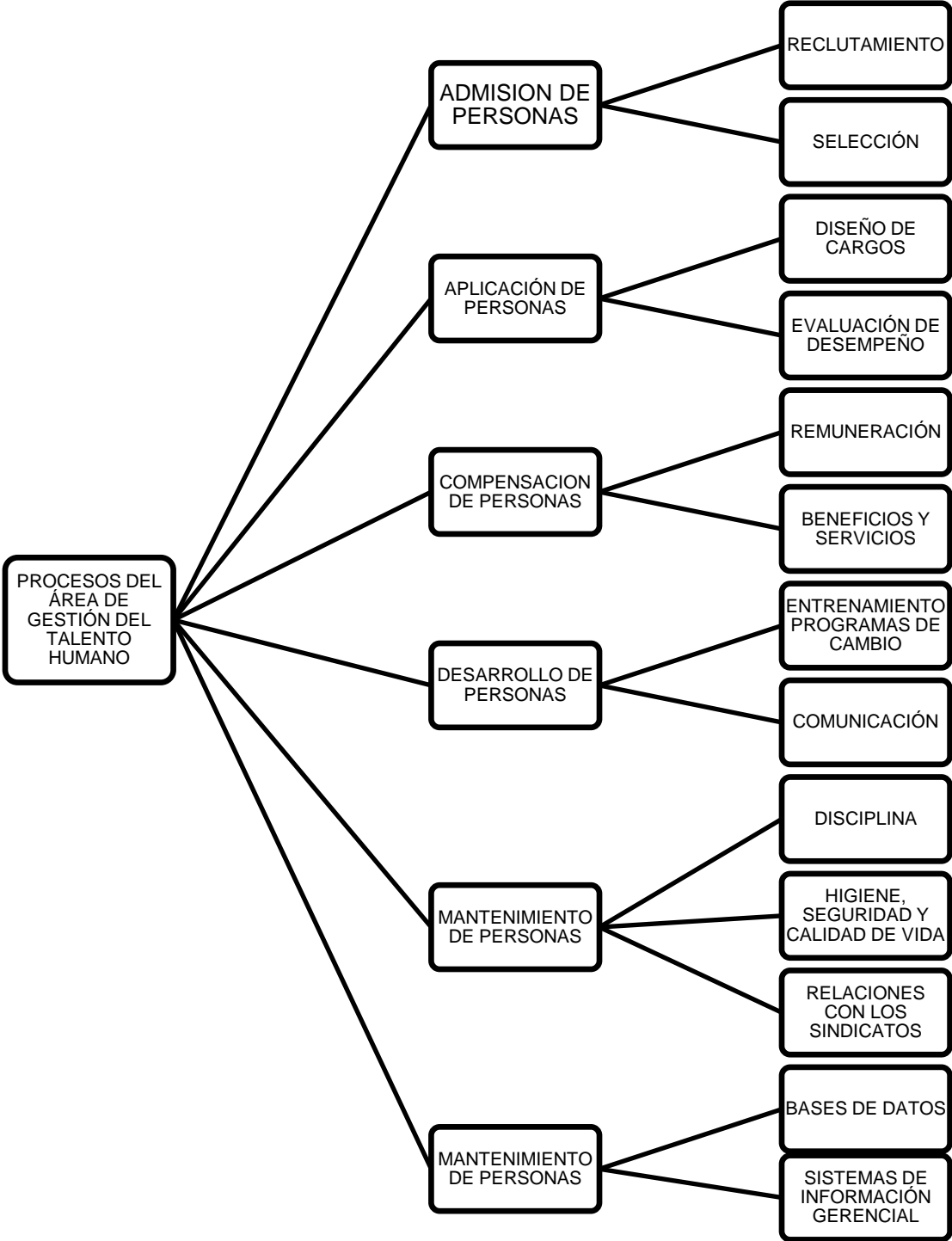
"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"³

El área de Gestión de Talento Humano debe estar conformada y establecida por 6 procesos importantes para obtener una excelente administración y ejecución del área. Estos procesos son:

² CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del Talento Humano. En: Gerencie [sitio web] 10 de Septiembre, 2013. [Consultado 05, Agosto, 2016] Disponible en <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

³ CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del Talento Humano. En: Gerencie [sitio web] 10 de Septiembre, 2013. [Consultado 05, Agosto, 2016] Disponible en <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Grafica 1. PROCESOS DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO



5.1.3 Admisión de personas

Es el primer paso a seguir en el área de gestión de Talento Humano en una organización y comprende dos etapas importantes que son el reclutamiento y selección de personas

Este proceso de admisión varía de acuerdo a la organización, sin embargo Chiavenato Idalberto logra distinguir dos métodos específicos que las empresas manejan para este proceso: enfoque tradicional y enfoque moderno. El enfoque moderno se preocupa por cubrir el cargo de la vacante que van surgiendo, donde el candidato debe suplir las necesidades o requisitos del puesto de trabajo y no de la organización; y el enfoque tradicional que se basa en la búsqueda de colaboradores que suplan las vacantes llenando las necesidades como tal de la organización, donde la admisión de personas promueve el cambio en la compañía.

- ✓ **Reclutamiento:** Proceso que reúne posibles candidatos para desempeñar un cargo específico.
- ✓ **Selección:** Concreta un candidato que reúna todos los requisitos para el cargo específico.

5.1.4 Aplicación de Personas

Este proceso se encarga de dos fases: Diseño de cargos y evaluación de desempeño de todas las personas vinculadas laboralmente en un cargo específico.

5.1.4.1 Diseño de Cargos: Es una descripción detallada de las funciones, deberes y responsabilidades que tendrá una persona en su cargo específico. Este diseño de cargo debe contener mínimo las funciones e importancia del cargo, el nivel que ocupa en la jerarquía de la organización, definición de su superior y subordinados y departamento al que pertenece en la empresa.

5.1.4.2 Evaluación de desempeño: Es una herramienta que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos, conducta profesional, rendimiento y resultados por cargo y a nivel individual. La información y los resultados que arroja una evaluación de desempeño permiten a la organización estimar el potencial de sus colaboradores. Cuando la evaluación arroja resultados positivos permitirá el reconocimiento a los colaboradores, si arroja resultados negativos permite encontrar puntos a mejorar en el desempeño del servidor.

5.1.5 Compensación de personas

Cada proceso bien definido del área de Talento Humano está en pro del bienestar del colaborador, pero este proceso trabaja específicamente con la “calidad de vida” de cada uno de los servidores de la organización. Trabaja dos fases importantes que son remuneración y beneficios y servicios

✓ **Remuneración:** Es uno de los principales elementos que permite a las organizaciones atraer y mantener su talento humano y se encuentra entre los reconocimientos más importantes que se otorgan al trabajador a cambio de su labor durante un tiempo establecido en la entidad. Cuando las organizaciones se arriesgan a ofrecer bajas remuneraciones a sus colaboradores pone en riesgo la productividad de la misma, incrementar las quejas, alta rotación de personal, protestas, entre otros efectos negativos contra la compañía.

Uno de los objetivos del área de Gestión de Talento Humano consiste en encontrar un equilibrio entre la capacidad de remuneración de la empresa y la satisfacción de la compensación recibida por parte del colaborador en retribución a su labor.

✓ **Beneficios y Servicios:** Son regalías, remuneraciones, reconocimientos, comodidades y ventajas que la organización decide otorgar a su talento humano en pro de su bienestar y calidad de vida laboral, promoviendo así el buen desempeño en sus puestos de trabajo, actitud positiva, sentido de pertenencia con la organización, reducción de rotación de personal y programa de responsabilidad social. Las organizaciones establecen programas que plantean cada uno de estos beneficios y servicios detallando el tiempo y formas y lugares como se llevaran a cabo. Estos programas detallados, bien definidos y con sus estrategias claramente establecidas logran efectos positivos en el desempeño del talento humano de una organización.

5.1.6 Desarrollo de personas

Para el desarrollo de este proceso la fase más importante a desarrollar es:

✓ **Entrenamiento:** Es un medio o estrategia que busca desarrollar competencias en los colaboradores de la organización para que se desarrollen la creatividad, innovación, sean más productivos, contribuyendo así con los objetivos de la compañía llevándola a ser más competitiva y valiosa.

5.1.7 Mantenimiento de Personas

En el desarrollo de este proceso se encuentran tres pasos a ejecutar para lograr una excelente relación Organización/colaborador y que son de gran importancia establecer para mantener una buena disposición con todas las personas que están vinculadas laboralmente, estas son la disciplina, higiene seguridad y calidad de vida, y las relaciones con los sindicatos.

Cada una debe ser detallada y estudiada por el área de Gestión del talento Humano para establecer los mejores pasos a seguir con cada una, logrando de esta manera ofrecer verdaderas posibilidades y oportunidades al colaborador para que decidan seguir formando parte de los equipos de trabajo en la Compañía.

5.1.8 Monitoreo de Personas

Consiste en el seguimiento, acompañamiento, orientación de las personas dentro de la organización. El objetivo de este proceso es lograr cambiar el control de un externo por el autodomínio, autocontrol y autonomía dentro de la organización.

Este proceso se basa en dos fases:

- ✓ **Base de Datos:** Es un sistema que se encarga de guardar y clasificar información de su talento humano.
- ✓ **Sistemas de Información:** Toma la información de la base de datos y la procesa permitiendo realizar consultas cuando sea necesario y generar reportes.

Ahora, una vez claro el concepto y procesos del área de Gestión del Talento Humano se hablara de forma específica el tema de plan estratégico para el bienestar laboral, tema que corresponde al proceso de compensación de personas, anteriormente detallado, y se retomara en algunos casos el proceso de desarrollo de personas.

5.2 EI PROGRAMA DE BIENESTAR

Siempre ha existido una estrecha relación entre el hombre y el entorno en el que habita, esta relación provoca cambios en su naturaleza humana; el ambiente en el que una persona desarrolla su diario vivir incide en su comportamiento, su manera de actuar con su familia, en su trabajo, sus relaciones sociales y consigo mismo.

5.2.1 Plan Estratégico

“Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa”⁴

La elaboración de un plan estratégico demuestra el deseo de una organización de planear y crecer para lograr la evolución organizacional, además se considera un ejercicio que definirá los próximos pasos a seguir en ciertos procesos que permitirán hacer una aproximación del estado de la organización en un futuro.

Como su nombre lo indica en este proceso se crean o plantean unas estrategias de acuerdo con el proceso que se esté evaluando donde se determinan una serie de variables que deben ser tenidas en cuenta a la hora de definir estas estrategias, que pueden alterar los resultados de forma tanto positiva o negativa una vez sean aplicadas. Este plan estratégico permite a la organización definir cuál es su situación en el presente que la conduzca a realizar un diagnóstico organizacional y por consiguiente permite definir cuál es el objetivo que se quiere lograr

A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición de Plan Estratégico aportada por Dess y Lumpkin (2003): “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”⁵

⁴ ALTAIR. La elaboración del plan estratégico. [Sitio web] Pág. 14[05, Agosto, 2016] Disponible en http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO .pdf

⁵ ALTAIR. La elaboración del plan estratégico. [Sitio web] Pág. 14[05, Agosto, 2016] Disponible en http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO .pdf

5.2.2 Bienestar

Su estudio en la disciplina de la psicología empieza a surgir en la década de los sesenta dando origen a dos importantes líneas de investigación:

La Hedónica donde habla del bienestar subjetivo definida por DIENER, (1994) “trata de cómo y porque la gente experimenta su vida de forma positiva, incluyendo tanto juicios cognitivos como reacciones afectivas”; y por otro lado está La Eudaemónica que se centra en el bienestar psicológico donde el desarrollo personal es su interés, el estilo y manera de afrontar retos y el esfuerzo por conseguir las metas. Estas dos teorías se relacionan conceptualmente a la hora de definir bienestar pero se basan en diferentes métodos para medir este.

El bienestar del ser humano es un concepto gradual y evaluativo, normalmente cuando se atribuye bienestar a una persona se tienen en cuenta dos factores: que tan bien se encuentra desde un punto de vista exterior o material como en que tan bien se encuentra interior o emocionalmente, al combinar ambos factores pueden obtenerse concepciones diferentes para definir bienestar, pero ambos factores serán primordiales a la hora de medirlo.

5.2.2.1 Bienestar según Aristóteles

En su doctrina antigua y muy aceptada por los filósofos Aristóteles dice: “los bienes se encuentran en tres tipos: bienes externos, bienes del cuerpo y los bienes del alma o psíquicos. Y sostiene que “estos tres ingredientes tienen que hallarse presentes para hacernos dichosos” según Aristóteles la presencia de estos tres tipos de bienes en la vida de una persona contribuirán a su bienestar total, pero también dan lugar a tres diferentes formas de bienestar, el exterior o material, el corporal relacionado con belleza física y salud, y el bienestar interior o emocional.

5.2.3 Bienestar Laboral

El bienestar laboral se ve influenciado según la organización y la persona, se define como el grado de satisfacción de las necesidades de los colaboradores de una organización, el talento humano quiere y debe sentirse motivado en la entidad a la que pertenece, varios factores como la satisfacción en su trabajo, ambiente laboral, salarios, beneficios, libertad de decidir, posibilidad de participación, crecimiento profesional, reconocimiento por resultados, etc., serán fundamentales para la productividad individual del colaborador y de la organización.⁶

⁶ MORALES LIBREROS, Andrés. Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca, Tesis [sitio web] Manizales, 2011. [Consultado 10, Febrero, 2016] Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/4202/1/7709012.2011.pdf>

Este bienestar laboral se logra por medio de planes y programas que se deben diseñar de acuerdo al tipo de organización y a un estudio detallado de sus colaboradores y sus necesidades. Según ARENAS (1993) “El termino se utiliza para designar los programas de servicios y/o beneficios al interior de las organizaciones, tendientes a satisfacer necesidades sociales, económicas, y culturales de los trabajadores y empleadores, así como fomentar las relaciones intra y extra institucionales”.

Debido a que las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones hacen del bienestar laboral un área de gran importancia a desarrollar, los planes de acción en este tema deben estar orientados a mejorar las condiciones de vida del talento humano, así como la de sus familias y la comunidad. Cuando las organizaciones velan por el bienestar de sus colaboradores y llevan a cabo planes estratégicos que obtienen grandes resultados aumentan los niveles de satisfacción, eficiencia y sentido de pertenencia en sus puestos de trabajo llevando a las entidades a obtener un excelente rendimiento.

5.2.4 Satisfacción Laboral

“La satisfacción laboral es una disposición de la persona hacia su trabajo que incluye actitudes y sentimientos”⁷, pero esa satisfacción depende de algunos factores como: el modelo de gestión organizacional, el trato de los jefes, el ambiente físico en el que trabaja, que su trabajo sea generador de nuevos conocimientos y que pueda aplicar los que ya posee, entre otros. Además, es importante tener en cuenta factores que no pertenecen al ambiente laboral pero que pueden afectar la satisfacción de los colaboradores como la salud, la antigüedad, tiempo libre, actividades recreativas, edad, familia y todo lo que afecte la vida personal del individuo.

En general, la satisfacción laboral se puede resumir en dos estados: si la persona está satisfecha con su puesto de trabajo, la organización a la que pertenece y su ambiente laboral entonces lo más posible es que presente actitudes positivas ante estas o por el contrario si se siente insatisfecho sus actitudes serán negativas, su productividad baja y su rendimiento y desempeño deficiente.

⁷ ATALAYA PISCO, María. Satisfacción laboral y productividad. Artículo [sitio web] s.f. [Consultado 10, Febrero, 2016] Disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

5.2.5 Calidad de Vida

“El término calidad de vida en sentido general se entiende como el óptimo de bienestar entre las cinco dimensiones del ser humano: física, mental, emocional, social y espiritual, que caracteriza a ciertos grupos sociales o comunidades. Incluye, la integración familiar, participación comunitaria activa y estilos adecuados de vida.”⁸ La calidad de vida del ser humano puede depender de la posibilidad que este tenga para satisfacer de la mejor manera sus necesidades fundamentales, entendiendo por estas su subsistencia, participación, afecto, recreación, ocio identidad y libertad. Sin importar la cultura o el periodo histórico las necesidades son las mismas, lo que cambia es la forma o el medio como se logra dar bienestar de las necesidades descritas anteriormente.

5.2.5.1 Calidad de Vida laboral

La calidad de vida laboral se establece de acuerdo a las condiciones de una organización y la dinámica que ofrezca para permitir mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico de su talento humano impactando de manera positiva su vida en general.

5.3 ESTÍMULOS E INCENTIVOS

Son componentes valiosos para contemplar en el programa de bienestar laboral y tienen como objetivo conceder un reconocimiento por el buen desempeño a los colaboradores en niveles de excelencia individual y de los equipos de trabajo, obteniendo así una cultura de trabajo que se oriente a la productividad y calidad con un mayor compromiso por el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estos Estímulos e incentivos pueden ser pecuniarios (reconocimiento monetario) que puede llegar a ser hasta de cuarenta salarios mínimos en el caso de los equipos de trabajo, sin embargo estos son planeados según la disponibilidad de recursos que ofrezca la entidad; y no pecuniarios (reconocimiento no monetario) que normalmente es concedido de forma individual entre los colaboradores donde se ofrecen programas que permitan el reconocimiento por su excelente desempeño.

⁸JIMÉNEZ RODRÍGUEZ, Carolina. bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. Tesis [Sitio web] s.f. [Consultado 09, Febrero, 2016] Disponible en <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1>

5.4 PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

Estos programas encierran procesos que estarán orientados a crear, mejorar y mantener todas las condiciones que puedan favorecer el desarrollo integral tanto de los colaboradores de la organización como de sus familias, además estos programas buscan que el servidor público adquiera un mayor sentido de pertenencia y compromiso para con la entidad, elevando así sus niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad en su productividad, de esta manera logrando una relación Gana-Gana entre el colaborador y la organización (Calidad de vida – Productividad).

Como los programas deben estar orientados a la calidad de vida de todos los servidores que hacen parte de la empresa garantizando su formación tanto integral como de salud, deben tener en cuenta todas las necesidades y requerimientos en medicina preventiva, capacitación, recreación y turismo.

El programa de bienestar laboral cubre 5 áreas importantes que son: área de servicio social y protección, de calidad de vida, deportiva, cultural y recreativa

5.4.1 Área de servicio social y protección

En esta área se pretende trabajar creencias y valores a nivel individual como colectivo, que al trabajar en una misma organización es usual que se compartan los mismos espacios con compañeros que pueden tener múltiples o diferentes formas de pensar, actuar, sentir y ver el mundo o las situaciones que se presenten en su diario vivir en el trabajo y en su vida personal; lo que permite hacer de este espacio un intercambio cultural, integración, confianza, nuevos niveles de participación en diferentes escenarios y afianzamiento de relaciones.

5.4.2 Área de calidad de vida

Esta parte del programa estará destinada a atender los problemas y condiciones del colaborador en su ambiente laboral y así lograr su satisfacción de desarrollo a nivel profesional y organizacional.

Dos puntos muy importantes a tratar en esta área son: la seguridad y salud ocupacional en el puesto y ambiente de trabajo; y las acciones que se tengan previstas o planeadas para la preparación del servidor público en este caso, para los cambios que se puedan presentar en las rutinas de su entorno laboral, ya sea por posible desvinculación a su puesto de trabajo o un cambio en el mismo al presentarse nuevos procesos de reforma organizacional.

5.4.3 Área deportiva

Como su nombre lo indica el deporte es el punto esencial en esta idea, esta área busca establecer espacios para actividades físicas y sano esparcimiento, permitiendo al colaborador salir de sus rutinas, despejar su mente, relajarse y liberar tensiones, además, creara hábitos saludables que permiten mejores resultados tanto en su salud como en su estado físico y sin dejar atrás las habilidades que se pueden adquirir de forma individual y colectiva al trabajar en equipo.

5.4.4 Área cultural

Es una de las áreas que busca fomentar y trabajar habilidades tanto sociales como organizacionales en los colaboradores, donde por medio de talleres, actividades lúdicas y/o artísticas se promueva el trabajo en equipo, la colaboración, se forme el liderazgo y demás habilidades que pueden lograr y hacer de una persona que su desempeño sea más eficaz y eficiente no solo para la organización si no para su vida en general, llevándolo a un nivel de satisfacción y realización personal de alto nivel.

5.4.5 Área recreativa

El desarrollo de esta área permitirá al colaborador tener un espacio para diversión o entretenimiento, donde el objetivo principal sea ofrecer a los servidores públicos momentos de distracción de todas sus exigencias tanto personales como laborales y así conseguir un descanso o alivio para poder volver a retomar sus actividades con energía y entusiasmo, obteniendo de esta manera excelentes resultados con una

5.5 PROGRAMA DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS

El desarrollo de este programa en el sector público es una parte esencial ya que está establecido por la normatividad vigente en el Decreto 1567 de 1998 y 1227 de 2005, donde se establece que los programas de incentivos deben orientarse a crear condiciones que favorezcan el buen desempeño de los colaboradores reconociendo el desempeño de ellos en niveles de excelencia.

Las clases de incentivos a tener en cuenta en estos programas pueden ser pecuniarios como estímulos a la formación superior o capacitaciones; o no pecuniarios como la elección del trabajador del año, viajes turísticos, reconocimiento de antigüedad, entre otros.

5.6 PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Este programa al igual que el de incentivos y el de bienestar laboral, se encuentra incluido en el decreto 1567 de 1998 donde establece que es obligatorio incluir planes de inducción y reinducción en los planes institucionales para las entidades públicas. Son procesos de formación que permiten al colaborador fortalecerse en la cultura de la organización y al desarrollo de habilidades que serán necesarias para el desempeño de las actividades en su puesto de trabajo, además estimulara el aprendizaje y el crecimiento individual al interior de la entidad logrando de forma general el mejoramiento continuo de la organización .

6. MARCO LEGAL

Dentro de la normatividad vigente y que aplica en este caso, una de las más importantes para su reglamentación es el decreto 1567 de 1998 que establece el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado, en el cual aclara, define y establece los programas de bienestar laboral, inducción y reinducción, y estímulos e incentivos para todas las entidades públicas.

Decreto 1572 de 1998 donde reglamenta todo lo estipulado en el decreto 1567 de 1998

Tenemos el artículo 26 de la Ley 489 de 1998, establece: “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.”

Decreto Ley 3057 de 1968, donde se hace referencia al bienestar social de los colaboradores y se ordenan tareas en cuanto a dicho tema las cuales serían vigiladas por la división que crea el mismo decreto en cuanto a bienestar social. Ley 443 de 1998 la cual establece normas sobre carrera administrativa junto con más disposiciones.

Ley 909 de 2004 normas que regulan gerencia pública, el empleo público, carrera administrativa y otras disposiciones.

Ley 100 de 1993 Seguridad social Integral.

La constitución política también alude al tema en sus artículos 48, 51, 52, 53 y 57, definiendo temas de seguridad social, deporte como formación integral de las personas y la importancia de la recreación, derechos laborales para generar igualdad y justicia para todos los colaboradores de las organizaciones, y por ultimo definiendo el derecho a los estímulos y a la participación en la gestión de las empresas para los empleados de las diferentes entidades.

7. ALCALDÍA DE MACANAL – BOYACÁ

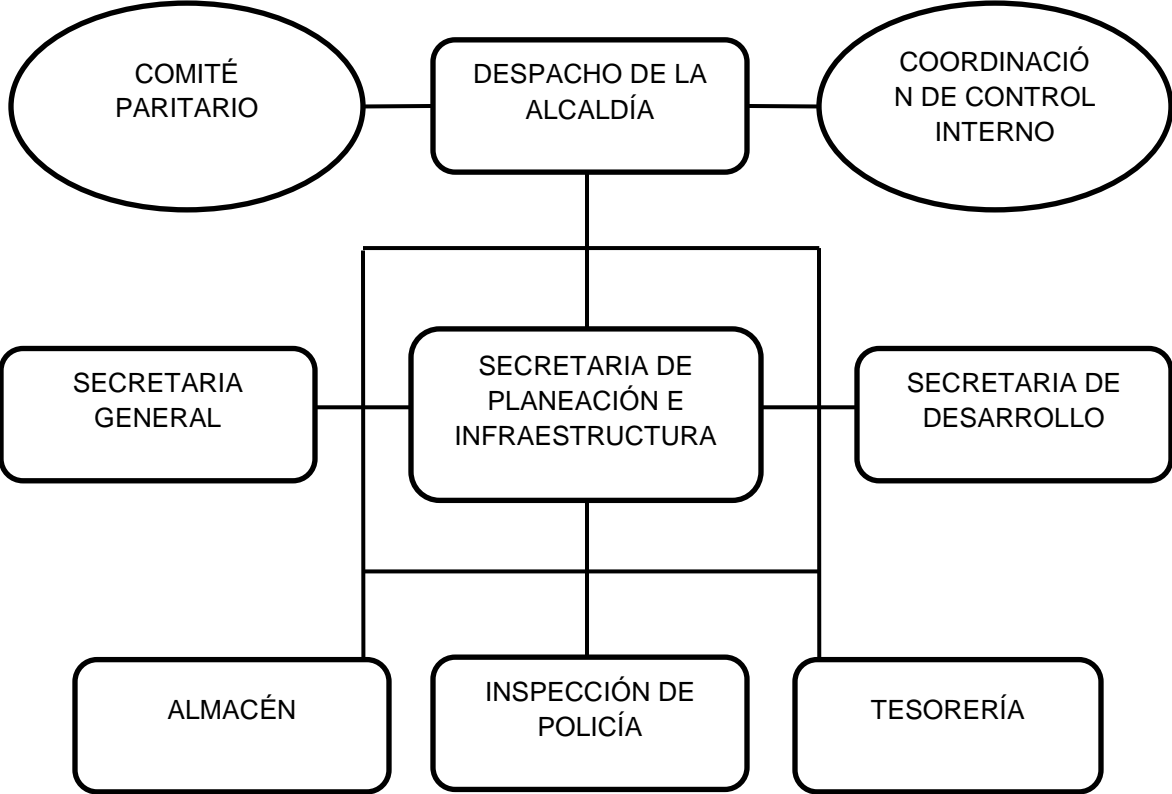
Cuadro 1. Datos alcaldía

TIPO	DESCRIPCIÓN
RAZÓN SOCIAL	Municipio de Macanal, Nit: 891 801 129 – 1.
NATURALEZA JURÍDICA	Al Municipio de Macanal – Boyacá, al ser una entidad política y administrativa del estado debe prestar los servicios públicos que estén determinados por la ley, construir obras que permitan el avance de su jurisdicción, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación y el progreso socio-cultural de su comunidad, además de cumplir con todas las funciones asignadas por la constitución y las leyes.
UBICACIÓN	Cra. 6 No 2 – 73 Palacio Municipal. El Municipio de Macanal ubicado al Oriente del Departamento de Boyacá; con una extensión de 19.950 hectáreas, su altitud con respecto al nivel del mar es de 1700 m.; temperatura promedio de 20 °C. Se fundó en 1807 y su división según el IGAC es de 19 veredas.
MISIÓN	“Serviré desinteresadamente con un gobierno claro y transparente, generador de oportunidades pertinentes e integrales a la región, trabajando para la prosperidad y siendo garante del cumplimiento de derechos, con el ánimo de mejorar las condiciones de todos los Macanalenses, en especial de los sectores menos favorecidos”
VISIÓN	“En los próximos nueve años los habitantes del municipio de Macanal y las autoridades municipales realizarán un gran esfuerzo para hacer un uso adecuado de su territorio, aprovechar las ventajas comparativas en turismo y ecoturismo, realizar agricultura y ganadería sostenible, buscar nuevas actividades para dar respuesta al desempleo y subempleo, recuperar y preservar la vegetación natural, alcanzando indicadores de desarrollo humano de la mayoría de sus habitantes y viviendo una integración real con los municipios vecinos, el departamento de Boyacá y el País.”

Fuente: Alcaldía de Macanal

7.1 ORGANIGRAMA

Grafico 2. Organigrama alcaldía de Macanal – Boyacá



Fuente: Alcaldía de Macanal-Boyacá

7.2 DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE MACANAL, BOYACÁ

En el siguiente cuadro se presenta la distribución de las personas que laboran en el Alcaldía, la dependencia a la que pertenecen, los cargos respectivos y su asignación salarial.

Cuadro 2. Distribución de personal

PERSONAL DE PLANTA 2016				
	FUNCIONARIO	DEPENDENCIA	CARGO	SALARIO
1	Nabor Felipe Londoño Gordillo	Despacho de Alcaldía	Alcalde Municipal	3.208.837
2	Mónica Johanna Gutiérrez	Secretaria de Despacho	Sec. Desarrollo Social y Tic's	2.133.529
3	Gloria Isabel Góngora Vega	Secretaria de Despacho	Sec. General y de Gobierno	2.133.529
4	Alexander Becerra Alfonso	Secretaria de Despacho	Sec. Planeación e infraestructura	2.133.529
5	Oscar Danilo Mora Bernal	Secretaria de Despacho	Sec. de Hacienda	2.133.529
6	Ángelo Octavio Bohórquez Bernal	Almacén	Almacenista	1.142.270
7	Germano Antonio Romero Castillo	Secretaria de desarrollo y Tic's	Prof. Universitario	1.142.270
8	Nohora Monroy Cubides	Despacho de Alcaldía	Sec. Ejecutiva Alcaldía	1.108.338
9	Teodolinda Vega Martínez	Secretaria General y de Gobierno	Aux. Administrativo	791.451
10	Fanny Sarmiento Mora	Secretaria de Hacienda	Aux. Administrativo	791.451
11	Samuel Hernando Pabón Martínez	Secretaria de Planeación	Aux. Administrativo	791.451
12	María Imelda Roldan Alfonso	Secretaria Desarrollo Social	Aux. Administrativo	791.451
13	Ligia Inés Bernal Vega	Secretaria General y de Gobierno	Aux. Serv. Generales	684.402

PERSONAL DE PLANTA 2016				
	FUNCIONARIO	DEPENDENCIA	CARGO	SALARIO
14	María Floralba Hernandez Hernandez	Secretaria General y de Gobierno	Aux. Serv. Generales	656.908
15	Flaminio Alfonso Romero	Secretaria de Planeación	Conductor mecánico	919.930
16	Héctor Josué Toloza	Secretaria de Planeación	Conductor mecánico	919.930
17	Crisanto Bohórquez Bernal	Secretaria de Planeación	Conductor mecánico	919.930
18	German Alberto Morales Perilla	Secretaria de Planeación	Operario	1.048.580
19	Jenith Rocio Aguilón Alfonso	Comisaria de Familia	Comisaria de Familia	2.261.080
20	Luz Marina Espinosa Quintero	Inspectora de Policía	Inspectora de Policía	1.813.006
21	Julio Hernando Bernal Holguín	Secretaria de Planeación	Técnico de Infraestructura	1.048.580
22	Manuel Antonio Alfonso	Secretaria de Planeación	Conductor mecánico	919.930

Fuente: Alcaldía Macanal - Boyacá

7.3 VALORES INSTITUCIONALES

A continuación se describen los valores institucionales, que hacen parte de su saber axiológico y que conducen las acciones de los colaboradores de la Alcaldía de Macanal, Boyacá. Estos son:

- ✓ **Transparencia:** El Alcalde y su equipo de trabajo están comprometidos a trabajar dentro de principios que garanticen la igualdad y legalidad en todos sus procesos respetando los derechos de los ciudadanos.
- ✓ **Integridad:** La alcaldía está comprometida a respetar y ser fiel a los principios establecidos en el Código de ética que orientan la gestión de cada colaborador en su puesto de trabajo.

- ✓ **Austeridad:** Los servidores públicos están comprometidos a realizar todas sus actividades en su puesto de trabajo bajo los principios de austeridad para cumplir con el buen manejo de los recursos públicos
- ✓ **Eficacia y efectividad de la gestión pública:** El alcalde y sus colaboradores están orientados a ser líderes de calidad en todos los procesos de su gestión.
- ✓ **Respeto por la Ciudadanía:** El ciudadano es la razón de ser del municipio
- ✓ **Respeto por el Servidor público:** Son la base fundamental para el excelente desempeño y resultados en las funciones administrativas del Municipio.

7.4 COMPROMISOS ÉTICOS

Se presentan los compromisos éticos que asumen los servidores públicos que laboran en la Alcaldía de Macanal, Boyacá, y que hacen parte de su cultura y atención al ciudadano. Se describen a continuación:

- ✓ **Colaboración:** Compromiso de trabajo en equipo para el logro de La misión y Visión de la Alcaldía
- ✓ **Compromiso:** Los objetivos estratégicos que se han establecido para el municipio de Macanal serán asumidos como propios por los servidores públicos y se trabajará con esfuerzo y dedicación para su cumplimiento.
- ✓ **Cumplimiento:** Desempeño y acción de todas las funciones tanto del Alcalde como de todo su equipo de trabajo, asegurando los mejores resultados para el municipio
- ✓ **Probidad:** Se luchará y combatirá toda forma o indicio de corrupción en las acciones y procesos de la Alcaldía y puestos de trabajo. Honestidad, integridad y moralidad deben regir en el actuar de todos los colaboradores de la Alcaldía.
- ✓ **Responsabilidad** Asumir con seriedad todos los compromisos que conlleven al bienestar y desarrollo del Municipio de Macanal
- ✓ **Lealtad** Fidelidad de todos los servidores públicos vinculados laboralmente con la alcaldía al desempeñar su cargo.
- ✓ **Imparcialidad:** Justicia y legalidad en todos los procesos laborales de la Alcaldía, no se permitirán los privilegios o discriminaciones en las condiciones y formas de servicio a la comunidad
- ✓ **Respeto** Los funcionarios de la Alcaldía de Macanal se comprometen a reconocer y dar la legitimidad de los demás en su forma individual, aceptando las diferencias entre uno y otro.

8. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para el desarrollo de esta monografía el primer paso a seguir será la recolección de información sobre los servidores públicos de la Alcaldía de Macanal y así lograr una caracterización de su talento humano, ya que son el foco central de este trabajo. Tomando como base la caracterización se realizará un diagnóstico a través de la herramienta de gestión FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permitirá un análisis de la entidad para poder formular las estrategias de mayor conveniencia a implementar en el plan de acción para el bienestar del talento humano.

Se redactará un plan de acción detallado de acuerdo a los resultados de la anterior investigación, donde se enunciarán las actividades con sus respectivos presupuestos y responsables que se deberán llevar a cabo para obtener un cambio positivo en el bienestar laboral del talento humano de la organización. Por último se realizarán los indicadores de Gestión que permitirán la medición y evaluación del plan de acción.

9. HERRAMIENTA FODA

Cuadro 3. FODA de la alcaldía de Macanal

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe conciencia por parte de las autoridades municipales sobre la importancia del bienestar de sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la organización ✓ Equipo multidisciplinario (Administradores de empresas, psicólogos, contadores, docentes, arquitectos, abogados, entre otros) ✓ El pago de nómina es oportuno. ✓ Cumplimiento en los horarios de trabajo por parte de todos los colaboradores. ✓ La organización está comprometida con la seguridad y salud ocupacional de sus colaboradores en cuanto a la disposición de espacios, estructura y necesidades físicas de los puestos de trabajo (oficinas). ✓ Excelente disposición por parte de todos los servidores públicos a brindar una buena atención al público. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La entidad pública presenta gran disposición a la formación de sus colaboradores ✓ Se dispone de excelentes espacios físicos y equipos para los diferentes puestos de trabajo. ✓ Estabilidad laboral durante el periodo electivo. ✓ Trabajo en equipo ✓ Se encuentran funcionarios con alto sentido de pertenencia por la entidad y su puesto de trabajo. ✓ Alta capacidad de inversión.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Débil comunicación asertiva entre colaboradores afectando el rendimiento de los procesos en los puestos de trabajo. ✓ Existen limitaciones por parte de los colaboradores en el manejo de equipos, herramientas ofimáticas y tecnologías por desconocimiento de uso, lo que ocasiona recarga laboral en ciertos compañeros de trabajo y la frustración en otros, además de un retraso en los resultados de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las situaciones que se presentan en el municipio con respecto a la comunidad o en los puestos de trabajo hacen que la gestión de Talento humano en muchos casos pase a un segundo plano y no se preste importancia. ✓ Influencias Políticas. ✓ Demora en la aceptación de utilización de recursos destinados para el bienestar laboral de los servidores públicos.

Cuadro 3. (Continuación)

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe un presupuesto definido para planes de bienestar social, capacitaciones, estímulos o incentivos en la organización ✓ No existe un sentido de pertenencia por parte de algunos colaboradores de planta. ✓ No hay un diagnóstico de las necesidades de los colaboradores en capacitación. ✓ El plan de Bienestar laboral no se está ejecutando de acuerdo a lo establecido. ✓ Los colaboradores no tienen una verdadera participación en los programas de bienestar laboral, inducción reintroducción y estímulos e incentivos. Además no existe un control para estos programas ✓ No existen estudios del clima y cultura organizacional en la Alcaldía. ✓ No se realiza una adecuada socialización y promoción de los programas de bienestar laboral para que los colaboradores se enteren de las posibilidades que tienen para ellos mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En algunos cargos el nombramiento no se realizó de acuerdo al perfil que se exigía.

10. ESTRATEGIAS FODA

Cuadro 4. Análisis de estrategias según la herramienta FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>FO:</p> <p>Estructuración de un plan de estímulos e incentivos para los colaboradores de la entidad que permita el reconocimiento de su excelente trabajo y desempeño, además de crear un mayor sentido de pertenencia con su trabajo y organización.</p>	<p>DO:</p> <p>Realizar y evaluar diagnósticos de capacitaciones, clima y cultura organizacional para poder conocer las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas que se estén presentando en la organización y poder realizar un plan de acción</p>
AMENAZAS	<p>FA:</p> <p>Programar un presupuesto dedicado exclusivamente para las áreas de calidad de vida laboral, recreación, cultura, deportiva, servicio social y protección.</p>	<p>DA:</p> <p>Plan de capacitación, para que todo servidor público que lo requiera pueda acceder a este.</p> <p>Socialización y campañas de promoción de los programas de bienestar laboral</p>

Según el análisis de la herramienta FODA, se enumeran cinco estrategias claras que colaboraran con el buen desarrollo, mantenimiento y mejoramiento del bienestar laboral de los servidores públicos de la Alcaldía de Macanal.

De acuerdo con las estrategias presentadas a continuación se presentarán la propuesta de desarrollo para dos de estas: **FO** y **DA** con el fin de mostrar la importancia, los elementos y los pasos de un programa de bienestar laboral en una organización.

11. PROPUESTA DE PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL: ESTÍMULOS E INCENTIVOS Y CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN.

11.1 BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

Una vez la Alcaldía de Macanal tome la decisión de ejecutar el plan de bienestar laboral quienes se beneficiaran directamente de este serán todos y cada uno de los servidores públicos que se encuentren vinculados a la entidad, de forma indirecta estarán los familiares de los colaboradores y la alcaldía como tal al experimentar los efectos positivos que trae la implementación de estos programas.

11.2 ÁREA DE CALIDAD DE VIDA

Esta área en especial sugiere tener atención por parte de la entidad y es de vital importancia la presencia y participación de los directivos.

Para el trabajo de esta área se deben buscar actividades específicas que se ocupen de:

11.2.1 Incentivos

11.2.1.1 Pecuniario

✓ **Formación superior:** Para todos los funcionarios de libre nombramiento o en carrera administrativa que estén estudiando la alcaldía promoverá estos estudios con el apoyo de 1 smlv cada semestre mientras se encuentre matriculado y presente los debidos soportes. Si el funcionario no se encuentra realizando ningún estudio superior, puede ceder este incentivo a sus hijos o conyugue quienes deberán pasar por aprobación del comité de talento humano y quienes también deberán presentar todos los soportes que se pidan.

✓ **Capacitaciones:** Esto aplica para todos los colaboradores que necesiten apoyo en el mejoramiento de sus conocimientos y habilidades específicas que se requieran para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.

En este caso el grupo de talento humano debe realizar un diagnóstico 1 vez al mes de los funcionarios de la Alcaldía, donde según los resultados se tomará medidas que permitan ofrecer las capacitaciones que se requieren a quienes las necesitan.

NOTA: Para los funcionarios con libre nombramiento o temporales no podrán aplicar a este tipo de incentivos ya que está estipulado en la normatividad vigente por el hecho de ser colaboradores en estado transitorio.

✓ **Mejores equipos de trabajo:** Se otorgará incentivos por rendimiento en excelencia de equipos de trabajo de la siguiente manera:

PRIMER PUESTO

Cada integrante del equipo tendrá 2 días de permiso remunerado.
Equipo recibirá 4 smlvm.
Reconocimiento público mediante carteleras y pagina web de la Alcaldía.

SEGUNDO PUESTO

Cada integrante del equipo tendrá 2 días de permiso remunerado.
Reconocimiento público mediante carteleras y pagina web de la Alcaldía.

TERCER PUESTO

Cada integrante del equipo tendrá 1 día de permiso remunerado.
Reconocimiento público mediante carteleras y pagina web de la Alcaldía.

11.2.1.2 No Pecuniario

✓ **Mejor Funcionario de Carrera Administrativa por nivel jerárquico**

- Mención de honor en reconocimiento público a cargo de la Alcaldía
- 3 días de permiso remunerado

✓ **Mejor funcionario de Carrera Administrativa y/o de Libre Nombramiento y Remoción**

- Mención de honor en reconocimiento público a cargo de la Alcaldía
- 2 días de permiso remunerado

✓ **A quienes desempeñen otros cargos se bonificara con comisiones**

✓ **Programas de turismo social para todos los funcionarios:** La alcaldía de Macanal patrocinará el 25% de un viaje anual para todos los funcionarios de la organización. El viaje debe realizarse dentro de Colombia y no puede costar más de 2 millones por funcionario.

11.2.2 Clima y cultura organizacional

Es la relación que se presenta entre el colaborador y su ambiente laboral, su comportamiento dentro de la organización consigo mismo, con su puesto de trabajo y para con los demás

En este caso lo más recomendable es realizar un diagnóstico que permita establecer y conocer el liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo y relaciones interpersonales del colaborador para poder tomar medidas y conocer el equipo de trabajo.

Las actividades que se sugieren para este caso son:

- ✓ Encuestas de clima y cultura Organizacional al menos 1 vez al año. Una vez realizadas se deben archivar, analizar y generar resultados para tomar acción frente a estos. En esta actividad se pueden incluir sondeos que permitan conocer los interés y expectativas de los funcionarios y ser estudiados y aplicados en los cronogramas de actividades.
- ✓ Ofrecer el día de descanso al colaborador en su fecha de cumpleaños (si este se encuentra en jornada laboral).
- ✓ Orientación al servidor público en cuanto a la misión y visión de la organización, además de claridad del propio cargo, sus funciones y todos los programas que ofrece el área de talento humano a los que como colaborador tenga acceso.
- ✓ Permisos para citas médicas, odontológicas, trámites en embajadas y posibles espacios para estudios extras.
- ✓ Establecer una vía de reclamos y sugerencias que permita al colaborador opinar o contar sus experiencias en cuanto a los programas de bienestar laboral que la organización le ofrece.
- ✓ Asegurar la participación de los funcionarios en los programas de inducción y reinducción.

11.2.3 Desvinculación laboral asistida

Esta parte del programa debe estar diseñada no solo para quienes terminan contrato laboral en la organización, también para debe estar establecida para los colaboradores que se van a pensionar. Su objetivo es preparar al funcionario para enfrentar los cambios facilitando asistencia técnica durante el proceso.

Actividades sugeridas:

- ✓ Apoyo para el manejo de las emociones, en este caso puede sugerirse la asistencia al psicólogo.
- ✓ Capacitaciones que permitan conocer los mejores caminos en la búsqueda de nuevas oportunidades de empleo, estrategias para crear cultura de ahorro, posibilidades para tener acceso a créditos, entre otras.

11.2.4 Promoción y prevención de la salud

Es recomendable buscar apoyo con la administradora de riesgos profesionales (ARP) en la que se encuentre vinculada la organización para tener mayor noción sobre el tema y los pasos a seguir para crear conciencia en los colaboradores. Actividades:

- ✓ Conformación del COPASO (Comité paritario de salud ocupacional).
- ✓ Exámenes médicos ocupacionales
- ✓ Pausas Activas
- ✓ Estudio de riesgos profesionales y psicosociales
- ✓ Campañas de prevención.

11.3 ÁREA DEPORTIVA

En esta área se pueden organizar diferentes actividades lúdicas que permitan la demostración de habilidades de los funcionarios en el deporte. Generalmente se organizan campeonatos de distintas destrezas al aire libre, en este caso según la cultura de la organización se organizarán dos campeonatos anuales según las preferencias de los funcionarios: Fútbol y Tejo (puede ser modificado según los gustos o preferencias de los funcionarios con el pasar del tiempo)

11.4 ÁREA RECREATIVA

Para esta área se plantea una jornada recreativa que estará a cargo de la Alcaldía de Macanal y su ente deportivo, quienes se encargaran de crear un espacio de diversión, recreación y esparcimiento para los funcionarios de la organización. Esta jornada está diseñada para que se realice una vez cada mes durante todo el año a partir de la ejecución del programa de bienestar laboral.

11.5 ÁREA CULTURAL

Celebraciones conmemorativas y especiales para los funcionarios de la entidad que según su cultura merecen ser celebrados. La fecha de organización para estos eventos varía según la ocasión (día de la mujer, día de la familia, día del niño, cumpleaños, cena navideña o regalo).

12. PRESUPUESTO PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA LA ALCALDÍA DE MACANAL – BOYACÁ

Cuadro 5. Presupuesto de actividades

ACTIVIDAD	FECHA (sujeto a cambios según preferencia)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Campeonato de futbol	Abril (anual)	Alcaldía Municipal	1'000.000
Campeonato de Tejo	Septiembre (anual)	Alcaldía Municipal	800.000
Jornada Cultural y Recreativa	1 vez al mes	Alcaldía Municipal	2'500.000
Turismo – Viaje	Noviembre o Diciembre (anual)	Alcaldía Municipal y Funcionario	11'000.000
Fechas especiales (Día de la mujer, Día de la familia, día del niño, Cumpleaños)	Según corresponda	Alcaldía Municipal	5'000.000
Cena Navideña o regalo	Diciembre (anual)	Alcaldía Municipal	2'000.000
Semana de la Salud	Octubre (anual)	Alcaldía Municipal	800'000
Medición Clima Laboral	Febrero (anual)	Alcaldía Municipal	800'000
TOTAL			23'900.000

13. CONCLUSIONES

- ✓ El programa de Bienestar laboral esta específicamente detallado y orientado para todos los funcionarios de la organización con el fin de mejorar su calidad de vida y el de sus familias.
- ✓ Para obtener un excelente resultado en la aplicación de programas de bienestar laboral en una organización, esta debe tener conformada su área de Gestión del Talento Humano con sus respectivos procesos, de lo contrario el intento de hacer funcionar estos programas no tendrá buenos resultados puesto que no tendrá bases sólidas para funcionar.
- ✓ El programa de Bienestar Laboral busca crear y afianzar una relación sólida entre los funcionarios, sus familias y la entidad en que laboran.
- ✓ Las actividades propuestas en el programa de bienestar buscan mejorar la integración de todos los funcionarios de la Alcaldía para crear ambientes y espacios laborales sanos para el desarrollo de sus funciones dentro de la organización.
- ✓ Los Programas de bienestar laboral, estímulos e incentivos, inducción y capacitación son necesarios para cualquier tipo de organización, son primordiales a la hora del cumplimiento de los objetivos

14.RECOMENDACIONES

- ✓ Para obtener excelentes resultados con la aplicación del programa de bienestar laboral propuesto, es necesario que el área de Gestión del talento Humano esté conformada y establecida con sus respectivos procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, antes de la aplicación de los programas.
- ✓ Es de gran importancia que los Directivos de la organización, Alcaldía de Macanal – Boyacá, estén presente y participes en el desarrollo de todas las actividades propuestas en el plan de Bienestar labora, puesto que uno de los objetivos de este es crear una relación de confianza, familiaridad y respeto entre todos los funcionarios de la entidad.
- ✓ Una vez se realicen y finalicen actividades definidas en la propuesta del plan de bienestar laboral, debe tenerse en cuenta la opinión de los funcionarios en cuanto a la ejecución de estas, para de ser necesario realizar modificaciones o correcciones en cuanto a la ejecución o por lo contrario establecer un patrón que permita repetir la actividad para obtener el mismo éxito.

BIBLIOGRAFÍA

GUÍA DE LA CALIDAD. Plan estratégico. [Sitio web] s.f. [Consultado 03, Febrero, 2016] Disponible en <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

DOMÍNGUEZ, Claudia. Bienestar laboral, [sitio web] s.f. [Consultado 03, Febrero, 2016] Disponible en <http://www.codigosdelseser.com/holistica-empresarial-articulos/bienestar-laboral/>

MINEDUCACIÓN, Modelo de programa de bienestar laboral [sitio web] Bogotá, s.f. [Consultado 04, Febrero, 2016] Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-190204.html>

VIRGÜEZ PEÑA, Alberto. Guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente. En Ministerio de educación nacional, documento PDF, [sitio web] Bogotá, s.f. [Consultado 05, Febrero, 2016] Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles/190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf

MORALES LIBREROS, Andrés. Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca, Tesis [sitio web] Manizales, 2011. [Consultado 10, Febrero, 2016] Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/4202/1/7709012.2011.pdf>

AGUILAR, Víctor. CRUZ Dayana. JIMÉNEZ, Diana. Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. Tesis [sitio web] Bogotá, 2007. [Consultado 10, Febrero, 2016] Disponible en <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1>

GÓMEZ HERNÁNDEZ, Catalina. La importancia de los programas de bienestar social en la administración pública. Artículo. En: Sirvo a mi país, [sitio web] Bogotá, 8 de mayo, 2014. [Consultado 05, Febrero, 2016] Disponible en <http://www.sirvoamipais.gov.co/-/la-importancia-de-los-programas-de-bienestar-social-en-la-administracion-publica>

CHAPARRO, Michael. Calidad de vida laboral, Artículo. [Sitio web] s.f. [Consultado 05, Febrero, 2016] Disponible en <http://michael-chaparro.blogspot.com.co/2011/11/antecedentes-historicos.html>

CEBALLOS, Viviana. Bienestar laboral, clave en el desempeño del colaborador. Artículo. En: El empleo [sitio web] Bogotá, s.f. [Consultado 03, Febrero, 2016] Disponible en http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/bienestar-laboral-clave-en-el-desempeno-del-colaborador-----/13146625

ENCOLOMBIA, Funciones del Departamento de Gestión Humana [sitio web] s.f. [05, Agosto, 2016] Disponible en: <https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/funcionesdeldepartamentodegestionhumana/>

CHUQUISENGO, Rabin. Gestión del Talento Humano. En: Gerencie [sitio web] 10 de Septiembre, 2013. [Consultado 05, Agosto, 2016] Disponible en <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

ALTAIR. La elaboración del plan estratégico. [Sitio web] Pág. 14 [05, Agosto, 2016] Disponible en http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO .pdf

MARTÍNEZ, Martha Ximena. Plan de Bienestar Social e Incentivos 2016 [sitio web]. S.f. [Consultado 05, Agosto, 2016] Disponible en http://www.inm.gov.co/images/contenidos/EL_INM/GESTION/TALENTO_HUMAN O/Plan_de_Bienestar_Laboral_2016.pdf

VIRGÜEZ PEÑA, Alberto. Guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente. [Sitio web] s.f. [Consultado 05, Agosto, 2016] Disponible en http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf

JIMÉNEZ MARISELA, TRIANA LEÓN JULIO. Programa de Bienestar Laboral e Incentivos. [Sitio web] s.f. [Consultado 05, Agosto, 2016] Disponible en <http://quebradanegracundinamarca.gov.co/apcafiles/34633334336537346539336363383665/programa-de-bienestar-laboral-e-incentivos-2016-ok-pagina.pdf>