



GUÍA PARA DISEÑO PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL SECTOR DOCENTE

Una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados en cada entidad, pues son estos 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 reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional.

Como puede verse, 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.

De lo anterior surge la importancia del diseño, gestión, implementación, aplicación de metodologías y desarrollo del Plan de Bienestar e Incentivos en cada Secretaría de Educación, para todos los docentes y directivos docentes que las conforman, acorde con las políticas estatales de administración del talento humano.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1. Bienestar Laboral

Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del Servidor Docente y Directivo Docente, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad.

1.2. Estímulos e Incentivos

Son todas las medidas empresariales planificadas, que motivan a los servidores docentes y directivos docentes a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor.



2. PARA QUE DESARROLLAR UN PROGRAMA DE BIENESTAR

Partiendo de la base de que los programas de Bienestar y Estímulos a los servidores públicos dan cumplimiento a los lineamientos establecidos por la administración pública nacional, y de que dichos programas permiten reconocer la gestión y así mismo mejorar la calidad de vida de los servidores y sus familias, se pueden considerar que tienen de igual manera importantes beneficios al interior de las organizaciones del sector educativo:

- Dignificar y profesionalizar al personal al servicio de la educación.
- Fortalecer la identidad profesional de los maestros y los directivos docentes
- Generan en los servidores docentes y directivos docentes, un sentido de pertenencia y cultura del servicio, mediante el reconocimiento de sus logros como aporte a la institucionalidad y a la sociedad.
- Generan actitudes a partir de las cuales los servidores se sientan comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos del sistema educativo nacional.
- Fortalecen la integración del servidor público y su familia a la cultura organizacional de las entidades y del sector.
- Restituyen al servidor público su capacidad de servir tanto al gobierno y la administración como a la comunidad, para afirmar su convicción y certeza en la continuidad y pertinencia de su gestión.
- Convalidan la certeza de que toda inversión pública en el bienestar de los servidores, redundará siempre en beneficios y bienestar público para todos.
- Atienden la necesidad de trabajar en las capacidades intelectuales de los docentes.
- Permiten una mayor estabilidad laboral, al generar mejores condiciones de trabajo.

3. MARCO LEGAL

Las normas vigentes para la implementación de planes de Bienestar, Estímulos e Incentivos en las entidades del sector público, son:

- Decreto 614 de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País.
- Ley 100 de 1993: Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.
- Decreto 1567 de 1998: Crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos.
- Decreto 1572 de 1998: Reglamenta el Decreto 1567 de 1998
- Decreto 2504 de 1998: Dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos.
- Ley 909 de 2004: Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.



- Decreto 1227 de 2005: Reglamenta la Ley 909 de 2004.
- Ley 1010 de 2006: Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

4. DOCUMENTOS DE APOYO

Con el fin de conocer con más claridad, los contenidos y cobertura de los planes de Bienestar Laboral, Estímulos e Incentivos, así como de tener bases que fundamenten el diseño de estos planes acorde con las necesidades organizacionales e individuales de los docentes y directivos docentes, se recomienda la consulta y aplicación de los siguientes documentos y estudios de diagnóstico:

- Guía de Bienestar Social Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (<http://www.dafp.gov.co/Documentos/bienestar.pdf>)
- Guía de Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (<http://www.dafp.gov.co/Documentos/clima.pdf>)
- Guía de Cultura Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (<http://www.dafp.gov.co/Documentos/culturaorganizacional.pdf>)
- Guía de Calidad de Vida Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (http://www.dafp.gov.co/Documentos/la%20calidad%20de%20vida%20laboral_instrumentos.pdf)
- Guía de intervención en Cultura, Clima y Cambio del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (http://www.dafp.gov.co/Documentos/guia_de_intervencion%20en%20cultura,%20clima%20y%20cambio%20organizaiconal.pdf)
- Mediciones de Clima Organizacional
- Mediciones de Cambio Organizacional
- Mediciones de Cultura Organizacional
- Estudios de Riesgo Psicosocial
- Sondeos de Intereses y Expectativas de los servidores docentes y directivos docentes
- Evaluaciones de competencias
- Diagnósticos de servicio

5. BENEFICIARIOS Y ALCANCE DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

Acorde con lo establecido por la Ley en el Decreto 1567 de 1998, quienes se beneficiarán de las políticas, planes y programas de Bienestar Laboral, serán todos los servidores públicos de las entidades que conforman la Rama Ejecutiva



del poder público y sus familias. Dichos programas buscarán de forma permanente, crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los servidores docentes y directivos docentes, así como el mejoramiento de su calidad de vida y la de su familia, elevando además los niveles de satisfacción e identificación con el servicio en la entidad en la cual laboran.

6. ENTIDADES DE APOYO

Para orientar el cumplimiento de las políticas de bienestar laboral para docentes y directivos docentes, las entidades podrán contar con el apoyo de las siguientes entidades, con la cuales podrán establecer convenios especiales:

- Cajas de Compensación Familiar
- Entidades Promotoras de Salud
- Fondos de Pensiones y Cesantías
- Entidades Administradoras de Riesgos Profesionales

Acorde con el presupuesto destinado para programas de Bienestar, también es conveniente revisar las ofertas del mercado en cuanto a servicios de empresas públicas y/o privadas relacionadas con los contenidos de un programa de Bienestar Laboral.

7. CONTENIDO DEL PROGRAMA

Un programa de Bienestar Laboral, debe pretender la satisfacción de las necesidades de los servidores docentes y directivos docentes, concebidas en forma integral en sus aspectos; biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

Dado lo anterior, en el diseño de un programa integral de Bienestar Laboral, es necesario definir claramente y reconocer las áreas de intervención, para de esta manera procurar la cobertura total de las necesidades de la población objeto. Para identificar estas áreas de actuación 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	ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES
Clima Organizacional Incentivos Desarrollo de Carrera Estilos de Dirección Desvinculación Laboral Asistida Cultura Organizacional Gerencia del Cambio Solución de Conflictos	Seguridad Social Integral Salud Ocupacional Recreación y Cultura Educación Formal

7.1. ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

En su intervención se 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 organizacional.

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

Los siguientes son algunos de los propósitos de los programas de Calidad de Vida Laboral:

- Lograr la participación del servidor en el desarrollo organizacional.
- Desarrollar programas de readaptación laboral.
- Incorporar el tema de Bienestar 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 en el compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad, tolerancia, y 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 Laboral.
- Evaluación de intereses y competencias para la reubicación de los servidores públicos.

7.2. ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES

Con su intervención se busca estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del servidor y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

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 estos 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.

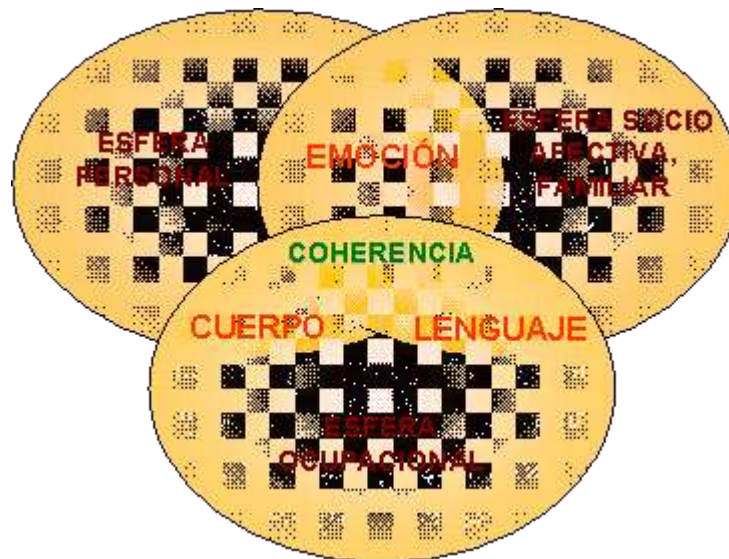
Los objetivos que se persiguen al desarrollar programas relacionados con esta área son:

- Proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente de la salud y la capacidad económica de los servidores y sus familias.
- Mantener la salud física, mental y social de los servidores docentes y directivos docentes.
- Propiciar el reconocimiento de sus capacidades de expresión, imaginación y creación de los servidores, para lograr una mayor socialización y desarrollo.
- Apoyar y motivar a los servidores en su ingreso a programas educativos formales que permitan afianzar su profesión y ascender en la carrera docente.

A continuación se describen algunos de los temas más relevantes de esta área, al momento de diseñar un programa de Bienestar Laboral.

8. MODELO PARA DISEÑAR UN PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

Con el fin de crear un entorno de trabajo ideal para la construcción de procesos de formación, que sea semillero de servidores maestros, con alto sentido de pertenencia, unido a la satisfacción por trabajar en un entorno sano que les permita crecer permanentemente en todos los sentidos, se plantea el siguiente modelo para el diseño de programas de Bienestar Laboral, en el cual se pueden desarrollar las áreas de intervención anteriormente descritas.



Este modelo de Coaching tiene como objetivo principal "Proporcionar a los líderes, una estrategia para movilizar y orientar el recurso humano, enfocando su inteligencia, su compromiso, su energía, y sus sentimientos hacia el logro de un objetivo común en beneficio de todos".

8.1. ESFERA PERSONAL

Comprende todas aquellas acciones encaminadas a la formación integral del servidor como persona, que le permitan desenvolverse en su vida profesional.

8.1.1. Desarrollo de Carrera

Actividades que permiten identificar las áreas de proyección en virtud de las competencias del Servidor, dadas las posibilidades de poder aplicar allí sus intereses y capacidades.

Competencias docentes:

- De logro y acción



- De ayuda y servicio
- De influencia
- De liderazgo y dirección
- Cognitivas
- De eficacia personal

Actividades sugeridas

- Talleres para el fortalecimiento de cada una de las competencias individuales de los docentes.
- Desarrollo de proyectos de vida.

8.1.2. Desvinculación Laboral Asistida

Es de gran importancia consolidar un programa de retiro que involucre un conjunto de acciones orientadas al retiro asistido de los servidores docentes y directivos docentes, ya sea por terminación de servicios a una entidad o desvinculación definitiva de la vida laboral.

Es necesario fortalecer implementar una cultura de aprendizaje permanente para enfrentar el cambio, lo cual facilitará realizar un buen proceso de desvinculación.

Se debe 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.

Actividades Sugeridas:

Programas de retiro en los cuales se tomen en cuenta los siguientes aspectos involucrados en la desvinculación:

- 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 un 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 vieses afectados.

8.1.3. Educación Formal

La Educación Formal es impartida por establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, conducentes a grados o títulos.

Actividades Sugeridas:

- Establecimiento de convenios con entidades educativas para la promoción de la educación formal de los servidores.
- Inclusión de becas de educación formal para los docentes, dentro de los planes de incentivos.
- Establecimiento de convenios especiales con entidades crediticias para la financiación de préstamos educativos.
- Divulgación de programas de becas ofrecidos por entidades Nacionales e Internacionales.

8.2. ESFERA SOCIOAFECTIVA

Garantiza condiciones de seguridad física, emocional, y social, permitiendo que el servidor y su familia desarrollen habilidades, destrezas y comportamientos que permitan su mejor calidad de vida.

8.2.1. Seguridad Social Integral

La seguridad social integral es el conjunto de Instituciones, normas y procedimientos, de que dispone el Servidor 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.

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 servidores de la entidad.



El papel del área de Bienestar 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.

Actividades Sugeridas:

- Talleres y charlas en temas de prevención, educación y promoción de la salud del docente y su familia.
- Jornadas de exámenes médicos para la salud del hombre y la mujer.
- Jornadas de vacunación.
- Talleres de régimen pensional
- Talleres de riesgos profesionales
- Jornadas de asesoría institucional en temas de salud, pensión, riesgos profesionales, servicios de la Caja de Compensación, Vivienda.

8.2.2. Recreación y Cultura

Instrumento de equilibrio para la vida del servidor que propicia el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr la 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.

Actividades Sugeridas:

- Promoción de actividades culturales tales como la danza, música, canto, teatro, poesía, pintura.
- Actividades de integración deportiva en disciplinas deportivas individuales y de conjunto.
- Actividades ecológicas.
- Programas de acondicionamiento físico.
- Programas de vacaciones recreativas

8.3. ESFERA OCUPACIONAL

Tiene con fin primordial el garantizar que el servidor pueda desempeñar su labor, bajo las mejores condiciones físicas, ambientales y emocionales, para



que se afiance su compromiso e identidad institucional y brinde a su Entidad un trabajo eficiente.

8.3.1. Clima Organizacional

Se relaciona con la percepción de los servidores docentes y directivos docentes, de su relación con el ambiente de trabajo y factores que determinan su comportamiento dentro de la Entidades y el Sector Educativo en general.

Dentro de esta percepción se toman en consideración las experiencias personales de cada uno de los servidores, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores, cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables de los programas de Bienestar puedan, en parte, entender dichos comportamientos, a la vez que modificarlos a partir del manejo de las variables organizacionales.

Entre las variables que se pueden analizar en esta área se encuentran:

- Orientación organizacional: Claridad y conocimiento en la visión, misión, políticas y objetivos institucionales y del sector.
- Administración Talento Humano: Percepción del propio cargo, así como de los programas impartidos por las áreas de Recursos Humanos
- Estilo de dirección: Habilidades gerenciales del nivel directivo.
- Comunicación e Integración: Estrategias de comunicación al interior de la entidad, y retroalimentación entre todos los niveles jerárquicos.
- Trabajo en grupo: Nivel de compromiso y trabajo conjunto para lograr los objetivos institucionales
- Capacidad profesional: Conocimientos, habilidades, competencias y motivaciones del servidor.
- Medio Ambiente Físico: Condiciones físicas que rodean el lugar de trabajo.

Generando programas que estimulen el clima organizacional, se afectarán favorablemente las condiciones de orden organizacional, personal y social presentes en la entidad, el sector y la comunidad. 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 servidores.

Actividades sugeridas

- Medición de clima organizacional con una periodicidad no mayor a dos (2) años,
- Sondeos de intereses y expectativas de los servidores.
- Estudios de diagnóstico de servicio.



- Estudio de perfiles de los puestos de trabajo, con análisis de sus características.

8.3.2. Incentivos

Como componentes del sistema de estímulos para los empleados del Estado, los incentivos, además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción, deben dirigirse a premiar específicamente a los servidores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente.

La principal herramienta para determinar la excelencia, es la evaluación del desempeño, sin embargo es necesario incentivar el desarrollo de proyectos e iniciativas realizadas por los docentes y directivos docentes, encaminados a:

- Diseñar o mejorar métodos de enseñanza y aprendizaje para la comunidad escolar.
- Mejoramiento o creación de procesos misionales o transversales de la Entidad Educativa, la Secretaría de Educación o el Sector Educativo en general.
- Afianzar la práctica de valores y la conciencia de la responsabilidad social de la labor docente.

Actividades sugeridas

- Establecimiento de un plan de incentivos territorial, en el cual se reconozca el desempeño individual, el trabajo grupal, la investigación y el desarrollo de proyectos en pro del desarrollo y crecimiento del sector de la Educación.
- Reconocimiento público a los mejores docentes de cada entidad educativa de la región, elegidos por los alumnos.
- Reconocimiento público a los mejores directivos docentes de la región.
- Reconocimiento a los docentes y directivos docentes retirados del servicio por acceder a una pensión de vejez durante cada vigencia.
- Reconocimiento público a los docentes y directivos docentes por los años de servicios prestados al sector de la educación; 10, 15, 20, 25, 30, 35 o más años.
- Reconocimiento público a los docentes y directivos docentes de la región, por su participación "destacada" en actividades deportivas y/o culturales.

8.3.3. Estilos de Dirección

Es indispensable revisar las formas de dirección que ejercen Rectores y Coordinadores sobre los servidores docentes, sus estilos de supervisión, gerencia, coordinación y control.



Para que la supervisión y el control aporten positivamente a la calidad de vida laboral, esta se deben realizar con sentido pedagógico, permitiendo la participación de los docentes, de tal manera que las decisiones sean analizadas previamente y luego de adoptadas se realicen los ajustes requeridos.

Un líder no se debe apoyar sólo en su poder de coerción, derivado de su posición jerárquica, sino también en su poder de recompensa, siendo justo en el reconocimiento de los aciertos de sus colaboradores, así como en la autoridad que le otorga el conocimiento y la experiencia en los asuntos sujetos a decisión.

Actividades Sugeridas

- Talleres en Habilidades Gerenciales, tales como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y otros temas relacionados.
- Reuniones periódicas de Grupos Primarios entre directivos y colaboradores, en los cuales además de tratar temas laborales, se incluyan contenidos de formación que fortalezcan la comunicación y el trabajo en equipo.

8.3.4. Cultura Organizacional

Estas acciones ayudan a los servidores a entender cómo funcionan las cosas al interior de las entidades, 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.

Actividades Sugeridas

- Realizar estudios de medición de la Cultura Organizacional con una periodicidad no mayor a dos (2) años.
- Garantizar la participación de los servidores en programas de inducción y reinducción al servicio.
- Establecimiento de una carta de valores institucionales en la cual intervengan docentes y directivos docentes.
- Creación de himnos, imágenes, lemas, historias, que afiancen la identificación con la institución.



8.3.5. 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.

La Gerencia del Cambio es un proceso de reflexión, decisiones personales y acciones concertadas sin ninguna clase de presión, para asumir con seguridad y comodidad las variaciones en las condiciones internas y externas en el ámbito tanto laboral como personal.

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.

Actividades Sugeridas:

Para que el cambio de las personas o de las entidades sea generador de crecimiento y calidad de vida, deberá diseñarse una estrategia que permita 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 que afecten positivamente no sólo a las personas o a las entidades, sino que también incidan en el mejoramiento del entorno que les es propio: clima organizacional, ambiente externo que rodea a las entidades, mejor servicio, etc.
- Ser integrador de varias dimensiones, tales como lo físico, lo emocional, lo cognoscitivo, lo espiritual, lo operativo.

8.3.6. Solución de Conflictos

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

Actividades Sugeridas:

La Ley 1010 de 2006 adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, resaltando la conciliación como principal medida de solución de conflictos al interior de las entidades. Como medidas de prevención en este tema se recomiendan:

- Realizar programas preventivos en manejo de riesgos psicosociales.
- Programas formativos en estilos de dirección, autoridad y responsabilidad.
- Creación de un comité de convivencia bipartito que defina un procedimiento interno a seguir en situaciones de conflicto.
- Talleres de programación neurolingüística
- Acompañamiento individual a agresores y agredidos.

8.3.7. Salud Ocupacional

Tienen como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los servidores públicos, en los puestos de trabajo y en la entidad en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad.

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

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

Actividades Sugeridas:

- Conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional.
- Medición de factores de riesgo psicosocial para intervención.
- Estudios de perfil demográfico y morbilidad sentida.
- Programa de pausa laboral activa.



9. DIFICULTADES PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

En el planteamiento de un Programa de Bienestar Laboral, algunas de las siguientes situaciones pueden considerarse como obstáculos, no obstante, son dificultades remediabiles sobre los cuales se pueden tomar medidas correctivas que minimicen su impacto:

- Deficiencias teóricas y metodológicas para adelantar una gestión integral del bienestar que aporte los elementos necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas de los servidores.
- Carencia de diagnósticos de necesidades que fundamenten planes, proyectos y programas como respuesta a la problemática.
- Carencia de mecanismos de evaluación y seguimiento a los planes, proyectos y programas de bienestar.
- Falta de conocimiento del nivel directivo de las organizaciones, sobre lo que implica un verdadero desarrollo integral de las personas en la institución.
- Improvisación en programas y actividades, las cuales no se relacionan con las necesidades reales de los servidores ni con los objetivos organizacionales.
- Catalogar a los programas de bienestar como un gasto más que como una inversión.
- El perfil del profesional que desarrolla los programas de Bienestar no es el más adecuado para esa labor.
- Desarticulación de los programas de bienestar con los organismos responsables de la protección social, así como deficiencias en la información sobre los servicios que prestan y la forma de acceder a ellos.
- 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.
- Falta de atención a variables organizacionales que provocan insatisfacción en los servidores, tales 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.



- Falta de comunicación al interior de la organización, lo cual dificulta e impide la divulgación y el conocimiento de los planes, programas y tareas que se desarrollen en el programa de bienestar.

Cabe señalar que los programas de Bienestar Laboral 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.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo

Elaborado por: Alberto Virgüez Peña
25 de Marzo de 2009