

¿Cómo influye el bienestar laboral en el éxito de una empresa?

María Antonia Tobón Toro

Asesora

Nora Luz Álvarez

Colegio Marymount

Proyecto de grado

Medellín

2015

Resumen

En la presente investigación se muestra cómo el bienestar de los trabajadores influye directamente en el desarrollo y éxito de una empresa.

Esta investigación consta de tres capítulos que fueron de suma importancia para resolver la pregunta "¿Cómo influye el bienestar laboral en el éxito de una empresa?", el primer capítulo habla sobre el trabajo, su evolución y su trayectoria hasta el día de hoy y cómo el bienestar laboral es un paso clave para el desarrollo integral de las personas y es a la vez, una estrategia para crear un buen ambiente de trabajo y un posterior éxito empresarial.

El segundo capítulo ejemplifica empresas que han sido exitosas, gracias a su apuesta por el trabajador y por el bienestar laboral. Y en la última parte se realiza un análisis entre una empresa con bienestar laboral y otra interesada sólo en la producción, lo cual ayuda a resolver la pregunta inicial y a mostrar que lo verdaderamente importante es lo humano.

Tabla de contenido

Resumen.....	2
Introducción	5
Objetivos	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Bienestar Laboral	7
Historia del trabajo.....	7
Evolución del trabajador	10
Derechos del trabajador.....	12
Bienestar Laboral	14
Políticas que buscan el bienestar laboral.....	16
Impacto en el trabajador.....	19
Ejemplos	21
José María Acevedo.....	21
Carlos Raúl Yepes.....	22
Juan Luis Mejía Arango	26
Liderazgo.....	¡Error! Marcador no definido.
La ética de un buen líder.....	¡Error! Marcador no definido.
Lehman Brother.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro Comparativo.....	29
Conclusiones finales.....	35

ANEXO A	37
Decreto 1567 de 1998	37
ANEXO B	62
Experimento Milgram	62
Bibliografía	64

Introducción

En este proyecto de grado, se muestra la evolución del trabajo a través de la historia, cómo mejoran la condiciones de los trabajadores y se vela por el cumplimiento de sus derechos y cómo la influencia de este tiene un gran impacto hoy en día.

Es importante mostrar la línea del tiempo del trabajo como tal, ya que en un principio fue una época oscura llena de terror y miedo por parte de las personas que ejercían algún trabajo, en condiciones casi inhumanas, y como éste es el punto de partida para la investigación realizada. No sólo la evolución del trabajo sino también del ser humano, pues es evidente que en estos últimos siglos, se promueve la integralidad de los trabajadores y la igualdad en cuanto a condiciones y trato para los mismos.

Tanto el ámbito histórico como teórico es importante, también es relevante los casos y ejemplos que evidencian la investigación, ya que estos casos son, clara muestra de cómo influye el bienestar laboral en el éxito empresarial. Se presentan tres casos de ambientes de trabajo que reconocen que el órgano más eficaz de una empresa es el trabajador y cómo influye la motivación y las condiciones o estrategias para mantener a éstos, ya que son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa, y así, garantizar su éxito.

Objetivos

Objetivo general

Explicar la influencia del bienestar laboral en el éxito de una empresa.

Objetivos específicos

- a) Identificar los momentos históricos que hicieron posible el surgimiento del bienestar laboral.
- b) Ejemplificar por medio de empresas exitosas la influencia del bienestar laboral en el crecimiento de estas.
- c) Comparar el desarrollo de una empresa con bienestar laboral y una sin bienestar laboral.

Bienestar Laboral

Para empezar, a abarcar éste término se hace necesario aclarar el concepto de trabajo y la evolución que éste ha tenido a lo largo de la historia. Por trabajo, en sentido amplio se entiende la ejecución de cualquier tipo de actividad que requiera un esfuerzo físico y en sentido restringido se entiende como un esfuerzo humano, tanto físico, como mental para transformar la naturaleza en algo que satisfaga las necesidades de los seres humanos y éstos reciban algo a cambio por el esfuerzo realizado. A la vez el trabajo influye en el proceso de humanización de los individuos, porque brinda la posibilidad de establecer relaciones con los demás y lo inserta en una cultura determinada. Por lo tanto el trabajo es esencial porque facilita las formas de socialización y genera utilidades en quienes ejercen un oficio. (dianoia, Ed Vicens Vives 2001. España). Teniendo clara esta definición, se hará un pequeño recorrido histórico sobre la evolución de los diferentes modos de producción y cómo ha cambiado la relación entre empleador y empleado y/o patrón y obrero.

Historia del trabajo

En el mundo antiguo, según Aristóteles, el trabajo no era considerado algo humano, era una actividad que solo los esclavos lo podían realizar, porque no era actividad para hombres libres y que disminuía la libertad humana, ya que según Platón y Aristóteles, la verdadera acción humana está directamente relacionada con la sabiduría . Durante sus escritos, él no tiene un concepto o una definición concisa de lo que era el trabajo, pero aclara que el privilegio del hombre libre no es solo libertad, si no también la ociosidad, y para llegar a esto era necesario que los esclavos cumplieran la labor de empleados . Él

solo considero que el trabajo, era manual, la actividad por medio de la transformación de la naturaleza tiende a formar un producto determinado. El ocio era considerado, el tiempo para reflexionar sobre la manera de ocupar este tiempo de no trabajo, era de gran importancia y se decía que debía ser enseñado.

Mientras que en Grecia se dividieron dos tipos de actividades, la primera relacionada con el mundo común y la relativa a la conservación de la vida, estas dos actividades se pueden relacionar, una como la libertad y la otra como la necesidad, respectivamente . La política se consideraba una actividad a la cual, todos los ciudadanos libres tenían acceso.

Época Medieval

Durante esta época el trabajo no era de gran valor, es decir no era considerado como algo importante o valioso. Pero de igual manera al cristianismo le surgió la necesidad de justificarlo, se entendía la palabra trabajo, como un castigo o sanción a consecuencias del ocio, que durante este tiempo comienza a tener un diferente impacto o definición en la sociedad, con respecto a la época anterior. También surge un cambio en el pensamiento de la sociedad humana sobre quiénes y cómo deben trabajar, afianzando las divisiones sociales entre la nobleza y la servidumbre. Pues la nobleza, podía dedicarse a la administración de tierras y trabajos de menor esfuerzo físico; mientras la servidumbre se encargaba de los trabajos más rudos que requerían un esfuerzo físico mayor.

Renacimiento

Época en la que aparece el intercambio de bienes y servicios, se crean gremios de trabajo, los cuales se dividen según el tipo de conocimiento o de oficio que ejerzan. Es una época donde se comienza a darle gran importancia al trabajador, porque se dan cuenta que es éste el que mueve la economía. Se finaliza el feudalismo porque la población comienza a darse cuenta de que a través del trabajo no sólo podía satisfacer sus necesidades, sino

también adquirir bienes que le dieran un mejor estatus social. Apareciendo de esta manera los artesanos, quienes eran dueños del conocimiento y de la materia prima.

Época Moderna

El sistema económico comienza a cambiar completamente la definición de trabajo, se dice que no hay actividades sólo para algunos, ya que se considera algo para todos y no de una sola clase social, época en la cual se explotan los trabajadores, sin horas de descanso sobrepasando sus límites y capacidades, obligando a niños, adultos y mujeres a trabajar en labores de mayor esfuerzo físico sin protección ni cuidado. Las industrias no tenían calidad humana ni medidas sanitarias. Esta época también es marcada por la Revolución Industrial, la cual implica grandes cambios en los modos de producción; al tener maquinaria que facilita y agiliza la producción de algún material determinado a gran escala, se logran satisfacer las demandas de la sociedad. Otro factor que determina esta época es la Revolución Francesa debido a que a través de ésta se fundamentan los derechos humanos, los cuales se basan en los tres ideales que proclama la Revolución, estos ideales son:

- Libertad: era una necesidad de los individuos el tener el derecho de la libertad, de obrar por su propia voluntad, así mismo respetando la ley y la libertad de los demás, para poder expresar ideas y desarrollarse como humanos.
- Igualdad: este es uno de los fundamentos principales, ya que durante este periodo las personas exigían ser tratadas de la misma manera sin importar su raza, su sexo, su cultura y su estatus social para poder pertenecer a una sociedad sin ser reprimidos o injustamente juzgadas.
- Fraternidad: era exigible, ya que por naturaleza el hombre es un ser social y tiene la necesidad de ser parte de una comunidad como hermanos, con igual aceptación e

igual libertad. Al vernos como hermanos se genera un ambiente mas amable y más cívico, que le permite al ser humano progresar.

Época Contemporánea.

Esta época es consecuencia de las revoluciones anteriores, donde se comienza a hacer una reflexión sobre el ser humano y sus derechos, los cuales hacen que se empiece a ver al hombre de igual manera, sin importar su estatus social y dándole dignidad al trabajo que se ejerce. Para Karl Marx, el trabajo es el medio por el cual el ser humano logra ser libre y conscientemente transforma la naturaleza y se apropia a ella. Logra ser libre, porque es a través del trabajo que el hombre sea hace independiente, cumpliendo metas y objetivos que lo llevan al progreso. La esencia del hombre se muestra mediante el trabajo, puesto que el trabajo requiere un esfuerzo físico y mental que sólo el hombre es capaz de ejecutar.

Durante esta época se comienzan a establecer derechos para los trabajadores y a tener más en cuenta sus necesidades y medidas de precaución, generando de esta manera una cultura del cuidado para el trabajador.

Evolución del trabajador

- Esclavitud: es el primer concepto que define al trabajador. Durante las épocas pasadas, las personas que ejercían labores o actividades físicas para lograr un fin u objetivo, eran los esclavos, quienes no tenían derechos y eran considerados seres sin alma, eran intercambiados o vendidos como objetos o cosas materiales. Esta era de esclavitud tiene mayor impacto en el momento que los españoles transportan a los africanos para América para poder colonizarla, forzándolos a cambiar su hogar y a

realizar actividades inhumanas, que atentaban contra su salud y trabajando horas muy intensas y a veces hasta la muerte.

- Servidumbre: eran aquellas personas que estaban al servicio de otra personas, con poder y dinero . Durante la época de la servidumbre, el trabajador adquiere un poco más de valor, no mucho, pero recibe un beneficio a cambio de su labor, al prestar servicio, obtiene estadía y alimento para él y su familia en su lugar de trabajo.
- Artesanado: grupos de personas dedicadas a una profesión, gremios. Los trabajadores comienzan a ser más independientes, y un poco libres, ya que tienen la oportunidad de ejercer de la manera que quieran en diferentes ámbitos, y al hacer esto posibles, la economía tiene un impacto positivo y creciente.
- Industrial: se caracteriza por ser época de desempleo, debido a que las máquinas comenzaron a reemplazar los esfuerzos humanos, y solo necesitaban una mínima supervisión. Aunque las máquinas fueran una gran avance tecnológico, y con éstas se permitió la producción en serie y eficaz de productos fueron una desventaja notable para las personas, ya que además de generar desempleo, se generaban horas extras de trabajo en condiciones inhumanas y poco sanitarias para las personas que trabajaban. En este momento de gran importancia, marcado por la Revolución Francesa y la Revolución Industrial, comienza a plantearse el asunto de los derechos del trabajador, pues al plantearse los Derechos Humanos, los trabajadores ven la necesidad y la urgencia de tener condiciones dignas para poder ejercer sus oficios, lo que produjo un cambio profundo en los sistemas de producción, distribución y consumo para garantizar el bienestar y la dignidad de los trabajadores.
- Postindustrial: es la época actual, donde obtener conocimiento para alcanzar un trabajo se vuelve indispensable, puesto que el avance en la tecnología y en la ciencia

exige mayor capacitación para desempeñar un oficio, de igual manera quien se encuentra más capacitado, puede ascender a trabajos mejor remunerados, generando una cultura de competitividad, donde quien tenga un mejor trabajo, tendrá mayor salario, obteniendo de esta manera más ingresos lo cual le brinda un mejor estatus social y económico y una mejor calidad de vida. El trabajo durante esta época es tan importante que se vuelve en una manera de reconocimiento social, de tal manera que, quien no trabaja es excluido por así decirlo de la sociedad a la que pertenece, puesto que cada ser humano debe producir para poder satisfacer sus necesidades y las que le impone la sociedad. Otra característica de esta época es la globalización de las empresas las cuales serán reguladas por la ley que protege los derechos del trabajador vigente en cada país. Estos derechos son fundamentales en la época actual, porque se preocupan por el bienestar del trabajador y deben hacerse cumplir en cada sociedad y el trabajador tiene conocimiento sobre éstos y los hace valer.

Derechos del trabajador

Gracias a la declaración de los derechos humanos, las personas comienzan a interesarse también por los derechos de aquellas personas que tiene o ejercen un oficio con el fin de obtener mejores resultados y mejor calidad de vida, sin abusar de ellos. Después de la Declaración Universal de los derechos humanos, el 10 de diciembre de 1948 en París, que lo que pretende alcanzar es “el reconocimiento de la dignidad inalienable de los seres humanos”, es decir buscan la libertad y la igualdad a nivel mundial. Esto ocurre después de la Segunda Guerra Mundial y por el gran impacto que genera esta cantidad de violencia y búsqueda inalcanzable de poder, se ve la necesidad de crear una nueva resolución que

proteja a los seres humanos de igual manera sin pasar por encima de sus creencias, color, sexo, edad, entre otros aspectos. Pero más allá de establecer derechos para asegurar la vida digna de cada individuo, también se comienza a preocupar por los derechos del trabajador o del empleado , que hoy en día existen y son los siguientes:

- Derecho a una información previa: esto quiere decir que en el momento en el que el individuo ingrese a cualquier tipo de compañía, debe ser informado sobre todos los aspectos que debe cumplir y metas que deba alcanzar para asegurar su lugar en esta.
- Derecho a una capacitación complementaria: el individuo tiene el derecho a recibir críticas o formas de mejoramiento para lograr el objetivo propuesto o para tener un mejor desempeño, con un conocimiento más adecuado y amplio.
- Derecho a un trato adecuado a su dignidad humana: que el individuo se le trate y se le vea como un ser humano, al igual que todos los demás empleados.
- Derecho a una retribución salarial justa y suficiente: otorgarle o pagarle la cantidad de dinero necesaria para poder llevar una vida digna para si mismo y para su familia.
- Derecho a unas condiciones higiénicas adecuadas: plantear las medidas sanitarias necesarias para asegurar el bienestar de cada uno de los empleados.
- Derecho a las convenientes medidas de seguridad: tener las medidas necesarias para no atentar con la persona, y para así mismo reducir riesgos y accidentes que atenten tanto mental como físicamente a los individuos ejerciendo.
- Derecho a una jornada razonable de trabajo, a los descansos y vacaciones.
- Derecho a la estabilidad en el trabajo: de manera que no esté sometido a que se le despida sin causa justa o por motivos insignificantes.

(Arango L. Á., s.f)

Bienestar Laboral

El bienestar laboral se puede definir como el conjunto de beneficios o programas, que cualquier tipo de empresa u organización ofrece a sus trabajadores o empleados para motivarlos e incentivarlos de manera que al producir, lo hagan más efectivamente y mejor. Este concepto es una manera en la cual las organizaciones crean soluciones o plantean facilidades las cuales le permiten a los empleados una mejor calidad de vida en todas las áreas. Se trata de conseguir las condiciones óptimas de trabajo para las personas que forman parte de la compañía (compromisorse, 2013).

“Una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados en cada entidad, pues son éstos 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.” (mineducacion, 2009)

El crecimiento y desarrollo de un empresa dependen claramente de la persona a cargo de dicha organización, puesto que su manera de ejecutar y relacionarse con los empleados, es la clave para generar no solo prosperidad económica, si no también motivación , como pilar para los valores que este incorpore y fomente. Creando soluciones y beneficios con el fin de instaurar un clima laboral sano y efectivo que como objetivo pretende facilitar la calidad de vida de cada individuo y haciendo el lugar de trabajo mucho más agradable para poder desenvolverse de una mejor manera mucho mas eficiente y eficaz. El bienestar laboral debe ser un proceso permanente, orientado a crear y mantener condiciones que favorezcan la

relación trabajo-vida de los empleados y que eleve los niveles de satisfacción, eficacia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad.

Por lo tanto el bienestar laboral es esencial para cada una de las organizaciones.

Los objetivos principales del bienestar laboral son:

- Medir los intereses de la empresa y de los trabajadores
- Potenciar y capacitar a los trabajadores logrando su crecimiento tanto personal como laboral.
- Desarrollar en el trabajador un mayor sentido de pertenencia, compromiso y motivación hacia la compañía o institución a la que pertenezca, labore o preste un servicio mejorando su calidad de vida proyectado hacia su familia y entorno.

(Torrado, 2013)

Este tipo de beneficios se divide en dos partes, la primera son beneficios no monetarios, como lo son: torneos deportivos, capacitaciones, jornadas de salud, integraciones, facilidades de estacionamiento, entre otros; y la segunda, son beneficios monetarios como lo es la remuneración indirecta.

Según José Manuel Vecino, gerente de Job Management Vision y consultor empresarial, afirma que el bienestar laboral mejora y facilita el ambiente en las empresas o centros de trabajo ya que promueve la integración entre sus compañeros generando satisfacción y comodidad a la hora de trabajar, a su vez Manuel García, gerente regional de Albenture, multinacional especializada en ofrecer programas de asistencia a los empleados, dice que dar soluciones a las necesidades de los individuos no solo genera un aumento en la productividad, si no que también crea una lealtad de pertenencia hacia la empresa muy difícil de igualar.

Es evidente el impacto positivo que este programa genera, numerosos estudios lo han demostrado, como el que realizó la Universidad de Harvard que afirma que, estos planes “reducen los riesgos de salud, mejoran la calidad de vida y aumentan la eficacia personal. (Ceballos, 2013)

Políticas que buscan el bienestar laboral

Para garantizar que cada uno de estos derechos planteados anteriormente se cumplan, se crearon políticas obligatorias que cada una de las empresas u organizaciones deben seguir, de la misma manera que el trabajador debe cumplir las normas o pautas que la empresa requiera y que son igual de valiosas a sus derechos.

Todas las empresas en Colombia están reguladas por el decreto 1567 de 1998 (ver → anexo A) por el cual se crea el Sistema nacional de capacitación y el Sistema de estímulos para los empleados. Este decreto nos explica que el bienestar social incluye: la protección, el servicio social, y la calidad de vida laboral, lo que quiere decir que en Colombia el bienestar laboral hace parte fundamental de las políticas que rigen y velan por el cuidado integral de los trabajadores, estableciendo parámetros que regulan el cumplimiento de estas normas, las cuales deben ser renovadas cada año para garantizar que éstas sean de acuerdo a las necesidades de los empleados y de las empresas. En el decreto 1567 de 1998, específicamente en el Capítulo I, Artículo 15 se explican las disposiciones generales del sistema de estímulos y su fundamento, los cuales son el conjunto de valores que sustenta su existencia; estos son:

Humanización del Trabajo. Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, efectiva, valorativa, ética,

estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.

Equidad y Justicia. Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.

Sinergia. Este principio se orienta en buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo;

Objetividad y Transparencia. Los procesos que produzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.

Coherencia. Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos.

Articulación. La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

Y en el Capítulo III, Artículo 20-21 donde explica en que consiste el programa de bienestar social que promueve el gobierno de Colombia

Artículo 20°.- *Bienestar Social.* Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

Parágrafo.- Tendrá derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.

Artículo 21°.- *Finalidad de los Programas de Bienestar Social.* Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben cumplir al logro de los siguientes fines:

Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño;

Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social;

Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad;

Contribuir, a través de acciones participativas basadas en promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar;

Procurar la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados y a su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional.

(alcaldiabogota, 1998)

El cumplimiento de cada una de estas normas es indispensable para el buen funcionamiento de cada una de las organizaciones. No solo porque es un asunto legal sino también porque garantiza el éxito de la empresa y el buen desempeño del trabajador, generando de esta manera una cultura que busca el desarrollo del ser humano desde todos los ámbitos, pues estas políticas buscan generar un clima de trabajo sano y eficaz que asegure el crecimiento apropiado de una empresa y por ende de sus empleados. Ahora bien, luego de explicar las políticas existentes en cuanto a bienestar laboral en el país, se hace necesario ver qué impacto tienen éstas en el ser humano.

Impacto en el trabajador

Éstas políticas tienen un impacto positivo en el trabajador porque generan seguridad y satisfacción, puesto que le brindan beneficios, tanto económicos, como psicológicos que le ayudan a tener una mejor calidad de vida. Es de gran importancia resaltar que el ser humano pasa la mayor parte de su tiempo en el trabajo, razón por la cual este espacio debe ser propicio para su desarrollo individual, social y familiar. El ambiente laboral por el que debe velar la empresa debe ser agradable y tranquilo, donde la comunicación asertiva debe ser clave fundamental para relacionarse con sus pares, sus subalternos y/o jefes. Al empleado verse inmerso en un ambiente que le posibilita su desarrollo, éste tendrá sentido de pertenencia por la institución a la que pertenece, trabajará mejor y su eficacia y

eficiencia contribuirán a los buenos resultados de la empresa. Se hace necesario mencionar que el impacto positivo, no sólo lo vivencia el trabajador, sino el entorno en el que se desenvuelve, puesto que allí se ve reflejado lo que se vivencia en la empresa.

Ejemplos

José María Acevedo

José María Acevedo Alzate de 92 años de edad, es dueño y fundador de una de las multinacionales más importantes y grandes de Colombia, Industrias HACEB.

Es un gran ejemplo de un Líder con una formación ética . Un hombre con valores impecables, como: la humildad, la perseverancia y la responsabilidad son los que lo identifican e hicieron que esta empresa llegara al éxito y lo siga teniendo. HACEB no es solo una empresa de electrodomésticos, es una familia.

José María considera que los empleados son la prioridad y lo primero, para él es más importante la comodidad de sus trabajadores que la estética de las estructuras. Además ha hecho labores que han generado confianza y lealtad en sus empleados, es un hombre que piensa como obrero ya que se considera uno, “Es muy sencillo: por qué van a pagar los que tienen la culpa. Si las cosas van mal, yo simplemente saco la plata del patrimonio y hago las cosas como me dicta mi modo de ser. Es que yo fui obrero, y eso de llegar a las tres o cuatro de la tarde sin almorzar es muy duro”. Es una persona sencilla y aunque es el presidente de HACEB suele compartir el almuerzo con sus trabajadores, su familia.

Desde pequeño fue un hombre con mucha claridad, seguridad, y emprendedor , cuando tenía 15 años, ante una dificultad financiera en su casa, comenzó a trabajar , para así poder aportar ingresos a su casa. “A medida que fui aprendiendo a trabajar me di cuenta de que para poder enseñarles a los trabajadores que iba contratando, tenía que saber del oficio y dominar ese conocimiento para saber si lo estaba haciendo bien, por eso no me quise meter

nunca a fabricar nada que yo personalmente no supiera hacer, esto con el fin de poderlo idear y enseñar.”

Y aunque solo cursó algunos años de primaria, es un profesional.

Esta empresa es considerada una familia, porque cada uno de los miembros de esta son iguales sin importar el cargo o la cantidad que de dinero que gane cada uno. En HACEB los trabajadores tienen un servicio durante las horas libres de piscina, para todos los empleados, para que se puedan relacionar, y conocerse más entre sí, generando confianza y un clima laboral óptimo para trabajar y crear motivación. Esto quiere decir que el principal objetivo del presidente es seguir siendo una de las empresas más importantes y grandes por medio de sus empleados, fomentando la justicia y la igualdad en todos los cargos de ésta.

Carlos Raúl Yepes

Carlos Raúl Yepes, de 48 años, abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana, con una especialización en Derecho de los Negocios de la Universidad Externado de Colombia es presidente de Bancolombia y su calidad humana es inigualable, el lema que lo representa es la igualdad, nadie es más ni menos que nadie, o eso es lo que nos hace entender y lo que ha demostrado, llevando esta empresa al éxito. Es una persona innovadora y comprometida que busca la prosperidad de esta empresa de la manera más importante y efectiva, que es, por la comodidad de los empleados. Creando un modelo de administración, una banca más humana, esta propuesta según él es: “Diferente, cálida, cercana, respetuosa e incluyente. Esos son hoy los cuatro atributos de Bancolombia.” Y fue creada con unos objetivos específicos, poniéndose en los zapatos de los demás: “Viendo las protestas de los indignados, pensé que uno tiene que aprender a escuchar los susurros antes

que los gritos. Por eso hicimos la declaración de que Bancolombia quería ser una empresa en crecimiento, rentable, sostenible, eficiente, pero basada en las personas”. El éxito de esta compañía se ve reflejado gracias a la atención y la importancia de las necesidades de las personas. (GrupoBancolombia)

Bancolombia es una operación de “Naturaleza sistémica”. Es tan grande que tanto en las buenas como en las malas, su desempeño determina el del sistema financiero del país.

Se supone que en una entidad de tal magnitud, la estrategia debería estar dirigida principalmente a la rentabilidad, penetración y apalancamiento. Pero este no es el caso de Bancolombia.

Carlos Raúl presidente de la empresa, expresa en su discurso que el lema de Bancolombia es “calidez, respeto, cercanía e inclusión”. La consigna de Carlos Raúl Yepes es lograr una banca más humana.

Su objetivo se ve reflejado desde hace tres años que fue posicionado como presidente de la empresa. Los resultados se ven y la gente habla de un nuevo modelo de gestión y liderazgo que esta entidad le está planteando al país.

Es una estrategia basada en el respeto como forma de administración, la "venta responsable" como principio, la inclusión como estrategia de crecimiento y también el amor por la condición humana como base del plan de negocios.

“ Algo bueno debemos estar diciendo, porque nos quieren oír”, dice Yepes. El presidente de Bancolombia ha sido invitado a escenarios donde se discute cómo generar modelos empresariales nuevos para Colombia.

Así mismo es invitado a foros sobre liderazgo empresarial donde aclara por qué estas ideas de una ‘banca más humana’ son necesarias para la sostenibilidad de largo plazo del

negocio; y se ha convertido en un líder de la transparencia, que ha abierto el banco para que su gestión en estos frentes sea medida por entidades internacionales especializadas.

Cuando Carlos Raúl Yepes fue elegido como presidente de la empresa sentía que debía llegar con un propósito ya que veía que al sector financiero siempre le ha faltado ser más humano. Para él es necesario generar valor y rentabilidad social, no solamente utilidades.

Las ideas de Yepes están alineadas con el pensamiento moderno sobre la innovación en negocios de servicios, según el cual el objetivo final es entregar valor a los usuarios a través de unos puntos de contacto entre ellos y la empresa.

La estrategia de la banca más humana tiene que reflejarse en experiencias concretas, memorables y creadoras de valor para los clientes. Para poder llegar a estas experiencias se habla de varios temas.

- Facilitar a la gente la experiencia de ir a un banco ya que para los usuarios es como ir a una notaría, al odontólogo o a un centro de servicios de celulares. No va porque quiere, va porque le toca. Por lo tanto la banca humana es rentable si logra cambiar esto, si es agradable ir al banco porque todo sale bien; los trámites son rápidos, no hay filas, la atención es buena y amable.
- Para lograrlo el banco invierte al año \$ 150 millones de dólares en tecnología.
- Cambiar la forma como se mide el aporte de los trabajadores al logro de los objetivos. En Bancolombia se añade como indicador fundamental el “ índice de recomendación Neta” ¿Cuántos de los clientes atendidos recomendarían al Bancolombia? Actualmente, este indicador está cerca de 60%. Mientras en otras entidades el indicador de ventas se refiere al valor de los créditos colocados, en Bancolombia se consideran las ventas responsables ya que no quieren venderle servicios a la gente solo por vender. Yepes dice “¿Por qué le vamos a dar una tarjeta

a alguien que ya tiene tres?¿Para qué empujar a alguien a tomar más crédito ,cuando su capacidad de pago ya está en el límite?” Es necesario preguntarse hasta dónde la morosidad en la cartera tiene que ver con los problemas de los deudores y hasta dónde con irresponsabilidad en la asignación de créditos.

Yepes afirma que todo lo mencionado anteriormente requiere de un giro en la administración del talento humano. La banca más humana ha significado cambios profundos en la forma de relacionarse. Más de 3.000 empleados participaron en la creación del nuevo mapa de cultura de la empresa que busca el crecimiento, la eficiencia, la rentabilidad y adicionalmente el respeto y la cercanía.

- Cambiar la cultura es significativo para las personas. En Bancolombia se eliminó el uso obligatorio de corbata, la palabra doctor y los horarios inflexibles.

La transformación promovida por Carlos Raúl se ha reflejado en resultados positivos en los indicadores financieros tradicionales. No solamente la participación de mercado ha aumentado, también los indicadores de calidad están en buenos niveles.

Yepes ha convencido a la gente de que su estrategia tiene sentido y da resultado.

Mauricio Rosillo, su vicepresidente jurídico actual, asegura que Yepes es algo más que un buen ejecutivo. “ Es un ser humano excepcional, de otro nivel y va a llegar mucho más lejos de lo que muchos esperan”. (Carátula, 2013)

Antes de que estos beneficios fueran implementados por el presidente Carlos Raúl Yepes la empresa Bancolombia no se caracterizaba por ser una empresa en la cual le apuntaba a la comodidad de los empleados, ya que no lo veían como una forma de aumentar su crecimiento. Sus empleados tenia condiciones óptimas para trabajar pero no eran las mejores, puesto que solo eran vistos como producción y ganancia , nunca como un medio asertivo para aumentar la productividad de la empresa, pues al ser vistos como

medio, como patrimonio primordial de la empresa, comenzaron a sentirse no sólo útiles, sino reconocidos.

Al implementar ese sistema se hizo evidente el crecimiento y desarrollo que esta organización ha tenido durante los últimos años, posicionándose en los primeros puesto de las mejores empresas, tanto por su ganancia económica, como también, en las mejores empresas para trabajar, por su ambiente laboral y formación profesional que ha generado un impacto muy positivo en el país.

Juan Luis Mejía Arango

Nació el 3 de Octubre de 1951, actual rector de EAFIT, se graduó de la Universidad Pontificia Bolivariana como abogado en 1977, ha participado en diferentes programas en el exterior.

Ha participado en diferentes eventos académicos en instituciones importantes como: la Universidad de Barcelona, Universidad de Sevilla, Universidad de Granada, Centro de Estudios de Latino América en Madrid, entre otras. Además a sido parte o miembro de Diversas Juntas directivas.

Actualmente es miembro de las Juntas Directivas de Grupo Editorial Norma Cali, la Cámara de Comercio Colombo Americana capítulo Medellín, Fundación Universia Bogotá, Susalud, Consejo Directivo Proantioquia, Fundación Mi Sangre, Colegio Columbus School, Medellín Cultura-Teatro Metropolitano, Fundalectura, Casa Museo Pedro Nel Gómez, Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA.

Es un gran ejemplo de un líder positivo, con una formación profesional y ética intachable. (Arango J. L., 2015)

EAFIT una de las universidades más reconocidas en la ciudad, es caracterizada por siempre tener como privilegio en bienestar de cada uno de los individuos en la institución contando con una variedad de beneficios y soluciones para cada uno de los programas.

“La Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario propicia las condiciones de bienestar a toda la comunidad universitaria para garantizar su proyección, mejoramiento y crecimiento, con el fin de trascender de forma positiva no solo en lo personal, sino también en el ámbito institucional. Este esfuerzo se enmarca en un sistema de gestión por procesos reconocido por su calidad con la Norma ISO 9001-2008 por parte del Icontec.”

- Fomentan hábitos de mutuo cuidado mediante acciones de promoción y prevención en salud y seguridad.
- Contribuyen a los procesos formativos del sujeto, en sus dimensiones psíquica y social.
- Propician las condiciones laborales, personales y profesionales para el desarrollo de los empleados.
- Ofrecen beneficios a la comunidad eafitense y gestionan la compensación de los empleados.
- Promueven el desarrollo artístico.
- Fomentan la actividad deportiva, representativa y recreativa.

(EAFIT, S.f)

Políticas de bienestar universitario

En el bienestar universitario se busca una construcción social permanente en la Institución, mediante la integración de estudiantes, docentes, empleados, egresados, jubilados y directivos. La idea de crear el bienestar en la Universidad de EAFIT fue pensando en tener responsabilidades compartidas entre todos los miembros de la

universidad y que así cada uno pueda contribuir al desarrollo de sus capacidades, al logro de su autonomía, y a la consecución de un equilibrio emocional que les permita asumir y resolver problemas de una forma creativa dentro de un ambiente solidario y respetuoso de singularidad. De acuerdo con la Misión Institucional, el Bienestar Universitario fomenta una cultura reflexiva, por medio de programas que establecen en el estudiante, hacerse responsable por el cuidado de su cuerpo, ligándolo a sus procesos psíquicos, al descubrimiento de sus habilidades en el arte, al aprovechamiento del tiempo libre, y a la vivencia de su propia espiritualidad. (EAFIT, S.f)

La apropiación de los valores institucionales se considera importante para la formación de hábitos de estudio y de convivencia. EAFIT entiende a sus estudiantes como ese individuo que se ubica en el ámbito de la educación, y cuya construcción se produce no sólo en el aula de clase, si no también en el interior de una comunidad la cual ofrece espacios competentes para el bienestar individual.

Este éxito de esta institución se ve reflejado en cada uno de los miembros que pertenecen a esta, que hoy en día son personas con unos valores éticos muy claros, y con un futuro brillante. Puesto que su principal objetivo es crear organizaciones con base fundamental en el ser humano, como único fin el progreso de la organización y del individuo.

Cuadro Comparativo

Al analizar cada una de las empresas anteriormente podemos ver que el bienestar laboral es un ingrediente esencial para la prosperidad de una empresa, ya que este sistema es una manera efectiva y agradable de motivar y vincular a los empleados, generándoles sentido de pertenencia con dicha compañía, este consta de una buena comunicación y un buen trato y conocimiento al personal, puesto que son los elementos que hacen que dichas organizaciones funcionen de una manera adecuada.

De acuerdo con los resultados arrojados por Merco (monitor empresarial de reputación corporativa) compañía que evalúa 6 rankings (Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Talento, Merco Consumo y MRS-Merco Salud) en diferentes países del mundo: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, Costa Rica y Panamá. Bancolombia y su presidente Carlos Raúl Yepes, ocuparon el primer lugar en dos de las categorías.

EL TOP 10 DE MERCO EMPRESAS COLOMBIA

Ranking	Empresa
1°	GRUPO BANCOLOMBIA
2°	GRUPO NUTRESA
3°	ECOPETROL
4°	GRUPO EPM
5°	AVIANCA
6°	ALPINA
7°	BAVARIA

8°	GRUPO SURA
9°	CEMENTOS ARGOS
10°	GRUPO ÉXITO

EL TOP 10 DEL RANKING DE LÍDERES 2015

Ranking	Líder	Empresa
1°	CARLOS RAÚL YEPES	GRUPO BANCOLOMBIA
2°	FABIO VILLEGAS RAMIREZ	AVIANCA
3°	LUIS CARLOS SARMIENTO ANGULO	PRESIDENTE GUNTA DIRECTIVA GRUPO AVAL
4°	ALEJANDRO SANTO DOMINGO	VALOREM SA
5°	ARTURO CALLE	COMERCIALIZADOR ARTURO CALLE
6°	DAVID BIJANINI	GRUPO SURA
7°	CARLOS ARDILA LÜLLE	ORGANIZACIÓN ARDILA LÜLLE
8°	CARLOS MARIO GIRLADO	GRUPO ÉXITO
9°	CARLOS IGNACIO GALLEGO PALACIO	GRUPO NUTRESA
10°	JOSE ALBERTO VELEZ CADAVID	GRUPO ARGOS

(Naranjo, 2015)

Los resultados de esta organización mundialmente reconocida, evidencian el progreso de esta empresa gracias a los cambios y mejoramientos ajustados por este personaje, basándose en una banca mas humana. Programa de bienestar laboral que Carlos Raúl Yepes

emplea al obtener su puesto de presidente en Bancolombia. Ahora se analizara, el caso contrario de una empresa que no le apuesta a lo humano sino a lo material.

Lehman Brother

En 1966 un joven de 20 años llamado Richard Fuld, llegó a Nueva York para hacer su práctica en Lehman Brothers, cuando termino la universidad, el banco lo contrato. Dick Fuld trabajó hasta convertirse en el presidente ejecutivo en 1993 y en el año 2008 era el presidente de bancos más importante de Wall Street. (Beltran, 2013)

En la firma era tratado como un “dios”, se notaba que este hombre estaba al mando, claramente tenía visión para los negocios, nadie debía tener discusión con éste, a menos que los argumentos sobre el tema fueran muy sólidos. (Fry, 2013)

Él no reconocía a nadie, la mayoría de las veces uno lo saludaba y él respondía, pero era como si hubiese construido una pared a su alrededor, los empleados sentían lo mismo, apenas le hablaban y cuando lo encontraban en el elevador todos se quedaban callados. (Swabsin, 2013)

Un mes después de que éste banco colapsara y quedara ilíquido totalmente, Dick Fuld hizo su primera y única aparición pública y se dirigió a Washington para rendir cuentas ante el congreso. Durante esta aparición lo que dice Richard es: “Despierto todas las noches preguntándome ¿Qué podría haber hecho mejor? ¿Qué podrá haber hecho diferente? En ciertas conversaciones ¿qué podría haber dicho? ¿Qué debí haber hecho? Y esas respuestas las busco yo mismo todas las noches. Solo puedo decir que este será un dolor que me acompañara el resto de mi vida.”

Richard Fuld, ya como ex presidente del banco, sería citado a muchos casos civiles en donde legan que no representó adecuadamente sus activos durante los meses antes del colapso. (Beltran, 2013).

A diferencia del banco Lehman Brothers el cual quebró por el mal manejo de dinero y la cantidad de deudas que tenía. Qué principal trasfondo, fue la falta de comunicación y confiabilidad por medio del presidente a sus empleados. Por no darle sus empleados la importancia necesaria, ni escucharlos, ya que existían posibilidad de que los empleados con una mente más abierta, hubieran anticipado el problema, y hubieran creado soluciones para poder evitarlo. El principal problema de esta organización era que Richard, era un presidente con mucha avaricia, excesiva sed de ganancia y ambición, que no se preocupaba por el bienestar de los principales órganos de sus empresa, que eran sus empleados, que ni se tomaba la molestia de escucharlos. Este caso muestra que hay que empezar desde lo pequeño para ser grande; puede que fuera de los presidentes más importantes en los bancos de Wall Steet, pero si no era humilde y no tenía una conexión hacia sus empleados, en pocas palabras, no era nadie, ya que desde lo pequeño sería comenzar a establecer una buena relación con los empleados de la firma para poder mantener el éxito.

Estas dos empresas ejemplifican claramente, la diferencia entre el fracaso y el éxito, no solo en términos económicos sin por lo contrario en la pobreza y prosperidad de calidad humana en cada uno de ellas .

Liderazgo

Según el profesor Gustavo Adolfo Muñoz Marín, Docente del centro de humanidades de la Universidad Pontificia Bolivariana, nos dice que “el líder es aquella persona que es capaz

de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un grupo de trabajo o aficiones, el departamento de una empresa, etc.).

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. Los líderes son capaces de establecer una meta, persuadir a otros para que les ayuden a alcanzar esa meta, y llevar a su equipo a la victoria.” (Marín)

Por lo tanto, se entiende que el liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir sobre otras, es decir, la manera que una persona es capaz de influir a los demás, y tomar decisiones acertadas para el bienestar de si mismo pero a la misma vez de su entorno, generando satisfacción y progreso en quienes lidera y rodea.

La ética de un buen líder

El buen desempeño y crecimiento de una empresa constan de varias etapas muy diferentes pero a la vez necesarias, entre estas esta, la integración de los recursos humanos, que hace parte fundamental del desarrollo de cualquier compañía y que genera satisfacción no solo con los empleados, si no también con los productos y con los clientes. Para un buen entendimiento de una empresa, es necesario la comunicación asertiva de cada una de los miembros de esta, esto genera facilidad para un entorno tranquilo, tolerancia, y toma de decisiones adecuadas, de acuerdo con los criterios de cada uno de los miembros.

Otra aspecto importante de este proceso es entender a los demás, ponerse en los zapatos de los otros, para así facilitar la convivencia del lugar de trabajo, es decir generar relaciones empáticas que faciliten el día a día en el campo laboral o empresarial.

El trabajo en equipo, es esencial para llegar una meta específica con mayor facilidad y con diferentes aportes o puntos de vista que pueden complementar más el trabajo o la tarea que se quiere lograr.

“Según ciertas opiniones lo que cuenta es ganar dinero y nada más, mientras que otros arguyen que el dinero sin salud, tiempo libre, afecto sincero o serenidad de ánimo no vale nada” (Savater, 1991). Lo que esta cita logra mostrar es que para muchas personas el éxito, la fortuna, el dinero va por encima de los demás o, por encima de lo verdaderamente importante para otras personas, aquellas personas que piensan mas allá de lo material y que los convierte en líderes positivos y con ideales mucho más avanzados que aquellas personas que no ven que la falla, ésta en la falta de humanidad.

Conclusiones finales

- A. En el mundo actual, las empresas buscan liderazgo, autonomía e innovación en sus trabajadores, no solo en un título académico. Puesto que para llegar al éxito no solo consta de lo material, porque sin una mente abierta, no hay más opciones ni más soluciones para ciertos problemas que pueden ser resueltos con el pequeño esfuerzo de cada uno de los miembros de una organización.
- B. Para garantizar el éxito de una empresa es necesario entender, acompañar y motivar a los trabajadores o empleados, ya que estos son un medio facilitador y esencial para el desarrollo y mejoramiento de la empresa.
- C. Se ha demostrado que la manera más efectiva de alcanzar un propósito es por medio de los empleados, quienes son los encargados de hacer prosperar un organización por medio del esfuerzo de cada uno, porque cada cargo es fundamental para llegar a un fin propuesto.
- D. Uno de los factores claves e indispensables de una empresa para su continuo crecimiento y éxito, es la motivación y el buen rendimiento de los trabajadores, éstos fomentadas por los programas creados por las mismas empresas, para plantear soluciones y beneficios que generen una facilidad para el empleado y un ambiente laboral no sólo adecuado, sino cálido.
- E. Es importante educar en valores, pues éstos contribuyen al desarrollo personal del individuo y lo ayudará a tomar mejores decisiones y a velar por lo humano, antes que por lo material, esta demostrado que la fomentación temprana de los valores humanos es de suma importancia para el desarrollo como personas, y así, crear singularidad y destacarnos en la sociedad de hoy en día.

- F. Al implementar este sistema como estrategia y mejora, crea un sentido de pertenencia y de lealtad del empleado frente a la organización a la que pertenece, ya que le demuestra que hace parte de ésta y que le preocupan sus necesidades y problemas, brindándole soluciones para su vida diaria y beneficios para satisfacer sus deseos.
- G. Por lo tanto, para muchas personas el éxito, la fortuna y el dinero va por encima de los demás o, por encima de lo verdaderamente importante para otras personas, aquellos que piensan más allá de lo material y que los convierte en líderes positivos y con ideales mucho más avanzados que aquellas personas que no ven que la falla, está en la falta de humanidad.

ANEXO A

Decreto 1567 de 1998

(agosto 5)

Reglamentado por el Decreto Nacional 1572 de 1998 , Reglamentado parcialmente por el Decreto Nacional 1227 de 2005

por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el artículo 66 de la Ley 443 de 1998,

DECRETA:

TÍTULO PRELIMINAR

CAPÍTULO I

Disposiciones comunes

Artículo 1º.- Campo de Aplicación. El presente Decreto - Ley se aplica a los empleados del Estado que prestan sus servicios en las entidades regidas por la Ley 443 de 1998.

Parágrafo.- En caso de vacíos respecto a la capacitación y a los estímulos en las normas que regulan las carreras especiales a las cuales se refiere la Constitución Política, o en las normas que regulan los sistemas específicos de carrera de que trata el artículo 4 de la Ley 443 de 1998, serán aplicadas las disposiciones contenidas en el presente

Decreto - Ley y demás normas que lo reglamenten y complementen.

TÍTULO I

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

Artículo 2º.- Sistema de Capacitación. Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

Artículo 3º.- Componentes del Sistema. El sistema está integrado por los componentes que se relacionan a continuación:

Disposiciones Legales. El conjunto de disposiciones legales relacionadas con la materia delimita las competencias y responsabilidades y constituye el marco jurídico que facilita la coordinación de acciones. La capacitación de los empleados se rige por las disposiciones del presente Decreto - Ley y por los decretos reglamentarios que expida el Gobierno Nacional, así como por los actos administrativos emanados de cada entidad, en concordancia con las leyes generales de educación y de educación superior, con las disposiciones reglamentarias de éstas, así como con las normas sobre organización y funcionamiento de la administración pública, sobre carrera administrativa y administración de personal;

Plan Nacional de Formación y Capacitación. El Gobierno Nacional, mediante el Plan

Nacional de Formación y Capacitación, orientará la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas. El Plan tiene por objeto formular la política en la materia, señalar las prioridades que deberán atender las entidades públicas y establecer los mecanismos de coordinación, de cooperación, de asesoría, de seguimiento y de control necesarios;

Ver Acuerdo Distrital 51 de 2001

Planes Institucionales. Con el propósito de organizar la capacitación internamente, cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación.

Este deberá tener concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con los principios establecidos en el presente Decreto - Ley y con la planeación institucional. Para ello las entidades podrán solicitar asesoría de la Escuela Superior de Administración Pública y el Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad ésta que podrá revisar los planes, hacerles las observaciones que considere pertinentes y ordenar los ajustes que juzgue necesarios, los cuales serán de forzosa aplicación. La Comisión de Personal participará en la elaboración del plan y vigilará su ejecución.

Recursos. Cada entidad contará para la capacitación con los recursos previstos en el presupuesto, así como sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto. El Departamento Administrativo de la Función Pública apoyará la búsqueda de mecanismos de coordinación y de cooperación institucional que hagan posible utilizar con mayor

eficiencia los recursos disponibles para hacer capacitación en las entidades del Estado. Organismos. Además de sus responsabilidades desde el punto de vista de su propia gestión interna, las siguientes entidades tienen atribuciones especiales en relación con el sistema de capacitación:

Departamento Administrativo de la Función Pública. Como organismo superior de la administración pública le corresponde establecer las políticas generales, formular y actualizar el Plan Nacional de Formación y Capacitación conjuntamente con la Escuela Superior de Administración Pública y coordinar su ejecución; expedir normas, brindar asesoría, diseñar y adaptar metodologías, llevar a cabo acciones de divulgación y seguimiento.

Escuela Superior de Administración Pública. Además de las funciones establecidas en sus estatutos, le corresponde participar en la elaboración, la actualización y el seguimiento del Plan, así como prestar asesoría a las entidades que lo soliciten para la ejecución de éste. Le corresponde igualmente diseñar el currículo básico de los programas de inducción y de reinducción, siguiendo las orientaciones que imparta el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Entidades. Cada entidad tiene el deber de ejecutar internamente las políticas impartidas por el Gobierno Nacional, formular los planes internos y participar en programas conjuntos con otros organismos para optimizar el uso de los recursos.

Escuelas Públicas de Formación y Capacitación. Se entiende por escuelas públicas de formación y capacitación aquellas dependencias de organismos públicos organizadas para impartir de manera permanente formación y capacitación a empleados del Estado y que, para tal efecto, llevan a cabo actividades docentes y académicas. Como componentes

del sistema de capacitación deben propender por actuar íntegramente para el mejor aprovechamiento de los recursos, diseñar conjuntamente soluciones de formación y capacitación, incentivar la investigación en temas propios de la función pública y desarrollar fortalezas pedagógicas.

Artículo 4º.- Definición de capacitación. Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

Parágrafo.- Educación Formal. La educación definida como formal por las leyes que rigen la materia no se incluye dentro de los procesos aquí definidos como capacitación. El apoyo de las entidades a programas de este tipo hace parte de los programas de bienestar social e incentivos y se regirá por las normas que regulan el sistema de estímulos.

Artículo 5º.- Objetivos de la Capacitación. Son objetivos de la capacitación.

Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos;

Promover el desarrollo integral del recurso humano y el financiamiento de una ética

del servicio público;

Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades;

Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales;

Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.

Artículo 6º.- Principios Rectores de la Capacitación. Las entidades administrarán la capacitación aplicando estos principios.

Complementariedad. La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales;

Integralidad. La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional;

Objetividad. La formulación de políticas, planes y programas de capacitación debe ser la respuesta a diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas;

Participación. Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y

programas, deben contar con la participación activa de los empleados;

Prevalencia del Interés de la Organización. Las políticas y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización;

Integración a la Carrera Administrativa. La capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedentes en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.

Prelación de los Empleados de Carrera. Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrá prelación los empleados de carrera. Los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, sólo se beneficiarán de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.

Economía. En todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.

Énfasis en la Práctica. La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la entidad.

Continuidad. Especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

CAPÍTULO II

Inducción y Reinducción

Artículo 7º.- Programas de Inducción y reinducción. Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Tendrán las siguientes características particulares:

Programa de Inducción. Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período. Sus objetivos con respecto al empleador son:

Iniciar su integración al sistema deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.

Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado.

Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.

Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre la inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.

Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad;

Programas de Reinducción. Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa. Sus objetivos específicos son los siguientes:

Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones.

Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.

Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.

Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.

A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servicios públicos.

Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.

Artículo 8º.- Currículo Básico de los Programas de Inducción y de Reinducción La Escuela Superior de Administración Pública diseñará el contenido curricular de los

programas de inducción y reinducción, de acuerdo con las políticas impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Parágrafo.- Mientras la Escuela Superior de Administración Pública expide el currículo básico de los programas de inducción y de reinducción, las entidades diseñarán sus propios programas siguiendo las orientaciones generales contenidas en el presente Decreto - Ley y en todo caso deben estar dirigidos a lograr todos los objetivos aquí señalados.

CAPÍTULO III

Áreas y modalidades de la capacitación

Artículo 9º.- Áreas. Para efectos de organizar la capacitación, tanto los diagnósticos de necesidades como los planes y programas correspondientes se organizarán teniendo en cuenta dos áreas funcionales:

Misional o Técnica. Integran esta área las dependencias cuyos o servicios constituyen la razón de ser de la entidad. Sus clientes o usuarios son externos a la entidad;

De Gestión. Esta área constituida por las dependencias que tienen por objeto suministrar los bienes y los servicios que requiere internamente la entidad para su adecuado funcionamiento.

Artículo 10º.- Modalidades de Capacitación. La capacitación podrá impartirse bajo modalidades que respondan a los objetivos, los principios y las obligaciones que se señalan en el presente Decreto - Ley. Para tal efecto podrán realizarse actividades dentro o fuera de la entidad.

CAPÍTULO IV

Régimen de obligaciones

Artículo 11°.- Obligaciones de las Entidades. Es obligación de cada una de las entidades: Identificar las necesidades de capacitación, utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función del logro de los objetivos institucionales;

Formular, con la participación de la Comisión de Personal, el plan institucional de capacitación, siguiendo los lineamientos generales impartidos por el Gobierno Nacional y guardando la debida coherencia con el proceso de planeación institucional;

Establecer un reglamento interno en el cual se fijen los criterios y las condiciones para acceder a los programas de capacitación; Ver Resolución 6 de 1999 Contraloría. Resolución 192 de 1999 Dirección General del Instituto de Desarrollo Urbano.

Incluir en el presupuesto los recursos suficientes para los planes y programas de capacitación, de acuerdo con las normas aplicables en materia presupuestal;

Programar las actividades de capacitación y facilitar a los empleados su asistencia a las mismas;

Establecer previamente, para efectos de contratar actividades de capacitación, las condiciones que éstas deberán satisfacer en cuanto a costos, contenidos, metodologías, objetivos, duración y criterios de evaluación;

Llevar un archivo de la oferta de servicios de capacitación de organismos públicos como de antes privados, en el cual se indiquen la razón social, las áreas temáticas que cubren, las metodologías que emplean, así como observaciones evaluativas acerca de la calidad del servicio prestado a la entidad;

Evaluar, con la participación de la Comisión de Personal, el impacto del plan de capacitación, adoptado y aplicando para ello instrumentos técnicos e involucrando a los

empleados;

Presentar los informes que soliciten el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.

Ejecutar sus planes y programas institucionales con el apoyo de sus recursos humanos o de otras entidades, de sus centros de capacitación o los del sector administrativo al cual pertenecen, de la Escuela Superior de Administración Pública o de establecimientos públicos o privados legalmente autorizados, o con personas naturales o jurídicas de reconocida idoneidad. La contratación se ceñirá a las normas vigentes sobre la materia.

Diseñar los programas de inducción y de reinducción a los cuales se refiere este Decreto - Ley e impartirlos a sus empleados, siguiendo a las orientaciones curriculares que imparta la Escuela Superior de Administración Pública bajo la orientación del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Artículo 12º.- Obligaciones de los Empleados con Respecto a la Capacitación. El empleado tiene las siguientes obligaciones en relación con la capacitación:

Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo;

Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar;

Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad;

Servicio de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera;

Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades de capacitación a las cuales asista;Asistir a los

programas de inducción o reinducción, según su caso, impartidos por la entidad.

TÍTULO II

SISTEMA DE ESTÍMULOS PARA LOS EMPLEADOS DEL ESTADO

CAPÍTULO I

Disposiciones generales del sistema de estímulos

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

Artículo 14º.- Finalidades del Sistema de Estímulos. Son finalidades del sistema de estímulos las siguientes:

Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados:

Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados;

Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades;

Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

Artículo 15°.- Fundamentos del Sistema de Estímulos. Son los principios axiológicos que sustentan y justifican el sistema:

Humanización del Trabajo. Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, efectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.

Equidad y Justicia. Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.

Sinergia. Este principio se orienta en buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo;

Objetividad y Transparencia. Los procesos que produzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.

Coherencia. Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos.

Articulación. La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

Artículo 16°.- Componentes del Sistema de Estímulos. El sistema de estímulos está integrado por los siguientes componentes:

Políticas Públicas. Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana;

Planes. La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.

Disposiciones Legales. Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y propenderán por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades.

Entidades. El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de la

entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como:

Directoras del sistema;

Coordinadoras o proveedoras;

Ejecutoras

Los programas de bienestar social e incentivos. El sistema de estímulos a los empleados del Estado expresará en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales. Ver Resolución 6 de 1999 Contraloría Distrital. Resolución 193 de 1999 Dirección General del Instituto de Desarrollo Urbano.

Artículo 17º.- Competencia y Responsabilidades. El sistema de estímulos a los empleados estará a cargo de las siguientes entidades, las cuales tendrán las responsabilidades que a continuación se describen:

El Departamento Administrativo de la Función Pública. Ejercerá la dirección del sistema; para ello formulará las políticas de administración pública, de desarrollo del talento humano y de bienestar social que orienten el sistema; asesorará sobre la materia y fomentará la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los programas;

Entidades Públicas de Protección y Servicios Sociales. Facilitarán, mediante convenios, sus servicios y programas especiales para el desarrollo de programas de bienestar social e incentivos que diseñen las entidades públicas;

Entidades Públicas del orden Nacional y Territorial. Actuarán con autonomía administrativa en el marco de las disposiciones vigentes para diseñar en su interior y poner en marcha en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos

nacionales y territoriales, sus respectivos programas de bienestar social e incentivos. Para el desarrollo de sus programas de bienestar e incentivos las entidades podrán realizar acuerdos o convenios interinstitucionales;

Comités Institucionales e Interinstitucionales de Empleados del Estado. Participarán en el diseño y la ejecución de programas.

CAPÍTULO II

Programas de bienestar social e incentivos

Artículo 18º.- Programas de Bienestar Social e Incentivos. A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados.

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

CAPÍTULO III

Programas de bienestar social

Artículo 20º.- Bienestar Social. Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

Parágrafo.- Tendrá derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.

Artículo 21°.- Finalidad de los Programas de Bienestar Social. Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben cumplir al logro de los siguientes fines:

Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño;

Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social;

Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad;

Contribuir, a través de acciones participativas basadas en promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar;

Procurar la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados y a su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional.

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

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

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

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

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

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

Estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias, con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas, de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional

Diseño de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles;

Ejecución de programas en forma directa o mediante contratación con personas

naturales o jurídicas, o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales, según sea la necesidad o la problemática a resolver.

Evaluación y seguimiento a los programas adelantados, para verificar la eficacia de los mismos y decidir sobre su modificación o continuidad.

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

CAPÍTULO IV

Programas de incentivos

Artículo 26º.- Programa de Incentivos. Los programas de incentivos, como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a:

Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.

Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

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

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

administrativas desarrollen.

Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Artículo 28°.- Comisión para Desempeñar Empleos de Libre Nombramiento y Remoción o de Período. Como uno de los incentivos que deben concederse a los empleados de carrera, los nominadores deberán otorgarles la respectiva comisión para ejercer cargos de libre nombramiento y remoción o de período cuando hubieren sido nombrados para ejercerlos.

Artículo 29°.- Planes de Incentivos. Los planes de incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la calidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como el de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

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

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

Artículo 31°.- Planes de Incentivos Pecuniarios. Los planes de incentivos pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán

hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacionales y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados.

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

Artículo 32°.- Planes de Incentivos no Pecuniarios. Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por un desempeño productivo en niveles de excelencia.

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

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

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

Parágrafo 1°.- La prima técnica no hará parte de los planes de incentivos que se

establezcan en desarrollo del presente Decreto - Ley.

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

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

Artículo 34º.- Plan Mínimo de Incentivos. El jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos.

Dicho plan contendrá por lo menos seis de los incentivos señalados en el artículo anterior. Ver Decreto 19 de 1994 Decreto 428 de 1999 Resolución 250 de 1999 Dirección General del IDU.

Artículo 35º.- Forma de Acto y Recursos. Los actos administrativos mediante los cuales se concedan los incentivos deberán ser motivados y contra ellos no procederá ningún recurso.

Artículo 36º.- Consideraciones Generales para la Asignación de Incentivos. Para asignar los incentivos, las entidades deberán observar las siguientes consideraciones:

La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio;

En todo caso los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del equipo como medidas objetivas de valoración;

Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los planes de incentivos diseñados por la entidad de la cual labora;

Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia.

Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener conocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.

Artículo 37º.- Recursos. Las entidades públicas a las cuales se aplica este Decreto - Ley deberán apropiar anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social o incentivos que se adopten.

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

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

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

CAPÍTULO V

Disposiciones varias

Artículo 39º.- Adecuación del Presupuesto. Durante 1998 los recursos destinados a capacitación se ejecutarán de acuerdo con lo previsto por la ley de presupuesto para este año. Para las vigencias fiscales de 1999 y años siguientes, los recursos destinados a

apoyar a los empleados en programas de educación formal harán parte del rubro destinado a bienestar social e incentivos.

Artículo 40°.- Vigencia y Derogatorias. El presente Decreto rige a partir de su publicación, modifica en lo pertinente el artículo 22 del Decreto - Ley 2400 de 1968, deroga el Decreto - Ley 1221 de 1993, los artículos 11 a 16 del Decreto - Ley 1661 de 1991, el Decreto - Ley 3129 de 1968 y las disposiciones que le sean contrarias.

Publíquese y cúmplase.

Dado en Santa Fe de Bogotá, D.C., a 5 de agosto de 1998.

El Presidente de la República, ERNESTO SAMPER PIZANO. El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, PABLO ARIEL OLARTE CASALLAS.

NOTA: El presente Decreto aparece publicado en el Diario Oficial No. 43.358 de agosto 10 de 1998.

ANEXO B

Experimento Milgram

El experimento trata de dos personas las cuales al azar serán asignados unos roles diferentes, uno de profesor y el otro de estudiante. El profesor tendrá que calificar las respuestas del estudiante que realizara unas pruebas o exámenes.

El maestro tendrá que juzgar y calificar las respuestas por medio de un electrodo conectado a una generador en otra habitación, en la cual estará el maestro.

El examen que el profesor realizara al estudiante consta de una lista de palabras y le hará unas preguntas de memorización. Primero las escuchara y luego tiene que recordarlas correctamente, si el estudiante falla y tiene la respuesta incorrecta el profesor deberá hundir en la maquina la cual generara una carga eléctrica en el estudiante, y en cada pregunta incorrecta que vaya sumando el voltaje del generador aumentará. Además al profesor se le hará una prueba de una descarga para que tenga una idea como serán las descargas que el estudiante recibirá. En varias ocasiones los “profesores” por sus principios y por su autonomía deciden no continuar con el experimento ya que va contra su ética y moral, y consideran que hay maneras más efectivas y que no atacan a la dignidad humana, para aprender. Este experimento es un claro ejemplo de lo que las empresas buscan y lo que las universidades y colegios quieren formar, personas competentes, autónomas y emprendedoras, que sepan muy claramente cuales son sus principios y los de los demás,

porque para llegar al éxito no es necesario pasar por encima de las otras personas.

(EticaDerechosHumanos, 2009)

Bibliografía

Savater, F. (1991). *Ética para Amador*. Barcelona : Editorial Ariel, S.A.

López, N. A. (13 de Octubre de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de 'Fui obrero, y pasar la tarde sin almorzar es duro': creador de Haceb:

<http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/creador-de-haceb-el-empresario-ms-veterano-del-pas/16400841>

Morales, G. J. (24 de Julio de 2010). *El Colombiano*. Obtenido de Solo hizo la primaria y creó una multinacional :

http://www.elcolombiano.com/solo_hizo_la_primaria_y_creo_una_multinacional-KVEC_97904

Gorostegui, E. P. (1997). *Introducción a la Administración de Empresas Ramón Areces*. Madrid: Editorial Centro de Estudios.

Royo, G. (20 de Abril de 2014). *Capitalibre*. Obtenido de El crecimiento y desarrollo de una empresa: <http://capitalibre.com/2014/04/crecimiento-desarrollo-empresa>

Correa, V. A. (20 de Octubre de 2014). *El Tiempo*. Obtenido de 'El sistema financiero es arrogante y frío': presidente de Bancolombia:

<http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/entrevista-a-carlos-raul-yepes-presidente-de-bancolombia/14709335>

R, L. G. (26 de Mayo de 2015). *Portafolio.co*. Obtenido de Así celebró Bancolombia sus 20 años en la Bolsa de NY: <http://www.portafolio.co/negocios/entrevista-carlos-raul-yepes-jimenez-bancolombia>

Barrera, L. V. (9 de Agosto de 2012). *El Espectador*. Obtenido de El ingenio de Haceb: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-ingenio-de-haceb-articulo-366373>

Tabares, J. M. (s.f). *Lamenteesmaravillosa*. Obtenido de Clases y tipos de liderazgo:
<http://lamenteesmaravillosa.com/clases-y-tipos-de-liderazgo/>

Portafolio.co. (3 de Diciembre de 2014). Obtenido de Premio a Vida y Obra a José María Acevedo, fundador de Haceb: <http://www.portafolio.co/negocios/jose-maria-acevedo-premios-portafolio-2014>

Gabriela, C. y. (s.f.). *Eafit* . Obtenido de Conversaciones con los grandes de la ciencia y la educación: <http://www.eafit.edu.co/ninos/10anos/Paginas/perfil-juan-luis-mejia.aspx>

Fernández, F. I. (Julio-Diciembre de 2011). *En-claves del pensamiento* . Obtenido de ¿QUÉ SIGNIFICA UNA FORMACIÓN ÉTICA?:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=141121432009>

GrupoBancolombia . (s.f.). Obtenido de Grupo Bancolombia :
<http://www.grupobancolombia.com/home/index.asp>

CORPORATIVAS, D. D. (26 de Octubre de 2015). *GrupoBancolombia* . Obtenido de Sala de Prensa :
http://saladeprensa.grupobancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1259763813558&type=FotoG&id=1266353586993&pagename=SalaPrensa/SP_Interna

Naranjo, B. A. (2015). *RESULTADOS MERCOS EMPRESAS Y LÍDERES COLOMBIA 2015 (8ª EDICIÓN)* . mercos .

Arango, J. L. (22 de Octubre de 2015). *EAFIT* . Obtenido de EAFIT, universidad de tercera generación : <http://www.eafit.edu.co/institucional/bienvenidos/Paginas/inicio.aspx>

Arango, L. Á. (s.f) . *banrepcultural*. Obtenido de Biblioteca virtual :
<http://www.banrepcultural.org/node/64422>

compromisorse. (5 de Diciembre de 2013). Obtenido de El 53,8% de los empleados cree que su empresa se preocupa por su bienestar laboral:

<http://www.compromisorse.com/rse/2013/12/05/el-538-de-los-empleados-cree-que-su-empresa-se-preocupa-por-su-bienestar-laboral/>

Carátula. (14 de Noviembre de 2013). *Dinero* . Obtenido de Genio Financiero :
<http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/el-presidente-bancolombia-carlos-raul-yepes-su-estilo-gerenciar/187901>

mineducacion. (14 de Mayo de 2009). Obtenido de Modelo programa de bienestar laboral: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-190204.html>

Torrado, J. L. (22 de Enero de 2013). *slideshare*. Obtenido de BIENESTAR LABORAL.: <http://www.slideshare.net/jhoeltorrado/bienestar-laboral-16123867>

(28 de Febrero de 2013). Obtenido de
<https://www.youtube.com/watch?v=UHm1ER3AdAY>

Fry, A. (28 de Febrero de 2013). Por amor al dinero, El colapso de Lehman Brothers. (G. Smith, Entrevistador)

Swabsin, C. (28 de Febrero de 2013). Por Amor al Dinero, El colapso de Lehman Brothers. (G. Smith, Entrevistador)

alcaldiabogota. (s.f.). Obtenido de DECRETO 1567 DE 1998:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

EAFIT. (S.f). *eafit*. Obtenido de Bienestar Universitario:
<http://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/Paginas/bienestar-universitario.aspx>

Ceballos, V. (14 de Noviembre de 2013). *elempleo*. Obtenido de Bienestar laboral, clave en el desempeño del colaborador:

http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/bienestar-laboral-clave-en-el-desempeno-del-colaborador-----/13146625

