

**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA  
MUNICIPIOS DE SEXTA CATEGORIA**

**DIANA CAROLINA BARRERA FAJARDO  
LILIANA ANDREA CORDOBA PANTOJA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
VICERRERCTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA - XIII PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA  
MUNICIPIOS DE SEXTA CATEGORIA**

**DIANA CAROLINA BARRERA FAJARDO  
LILIANA ANDREA CORDOBA PANTOJA**

**Trabajo de Grado, presentado como requisito parcial para optar al  
Título de Especialistas en Alta Gerencia**

**Asesor:  
Esp. Julio Garzón**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
VICERRERCTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA - XIII PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Febrero de 2010**

## DEDICATORIA

*A Dios, y a mi Familia por su apoyo*

*Diana Carolina Barrera Fajardo*

## DEDICATORIA

*A Dios, y a mi Familia por su apoyo*

*Liliana Andrea Cordoba Pantoja*

## **RESUMEN**

El presente proyecto tiene como finalidad proponer un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en la administración pública específicamente en municipios clasificados en sexta categoría, considerando que el Talento Humano es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda Entidad. Atribuyéndole al mismo, el mejoramiento continuo en el desempeño, efectividad y eficiencia de sus procesos, en tanto pone en relevancia, el talento humano como factor indispensable para lograr el éxito de una entidad pública en el cumplimiento y desarrollo de sus planes, y el no tenerlos en cuenta difiere los resultados.

## **ABSTRACT**

The present project has specifically as purpose to propose a recruitment process, selection and induction of personal in the public administration in municipalities classified in sixth category, considering that the Human Talent is the main capital, which possesses abilities and characteristic that give life, movement and action to all Entity. Attributing to the same one, the continuous improvement in the acting, effectiveness and efficiency of their processes, as long as it puts in relevance, the human talent as indispensable factor to achieve the success of an entity publishes in the execution and development of its plans, and not keeping them in mind differs the results.



## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.1 TÍTULO .....	14
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	15
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	15
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. JUSTIFICACIÓN.....	17
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	18
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	18
5.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	18
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
5.4.1 Población .....	18
5.4.2 Muestra .....	19
5.5 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	19
6. TÓPICOS DEL MARCO TEÓRICO .....	20
6.1 MARCO TEÓRICO .....	20
6.1.1 Propósito.....	20
6.1.2 Administración del talento humano .....	20
6.1.3 Definición de recursos y talento humano .....	21
6.1.4 Objetivos de la gestión de talento humano .....	21
6.1.5 Funciones de la administración de recursos humanos .....	22
6.1.6 Funciones del departamento de recurso humano (DRH).....	22

6.1.7 La Administración del Talento Humano en el sector publico en Colombia ...	23
6.1.8 La gerencia de talento humano.....	24
6.1.9 Categorización de Municipios .....	27
6.1.10 Reclutamiento de personal .....	29
6.1.11 Selección de Personal .....	32
6.1.12 Inducción de personal.....	36
6.1.13 Tipos de Vinculación:.....	38
6.1.14 Normatividad que regula el empleo público en Colombia. ....	39
6.1.15 Apoyo de entidades estatales: ESAP, SENA, DNP. ....	39
6.2 MARCO REFERENCIAL.....	40
6.3 MARCO CONTEXTUAL .....	41
6.3.1 Análisis de la encuestas:.....	41
6.3.2 Proceso actual de Reclutamiento, Selección e Inducción en los Municipios clasificados en sexta categoría:.....	52
6.3.3 Propuesta de diseño del proceso de reclutamiento, selección e inducción en las alcaldías clasificadas en sexta categoría: .....	53
7. CONCLUSIONES .....	56
8. RECOMENDACIONES .....	57
BIBLIOGRAFIA .....	58
ANEXOS .....	59

## LISTA DE CUADROS

**pág.**

Cuadro 1. Categorización de los Municipios del Departamento de Nariño .....	28
---	----

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. ENCUESTA DE DIAGNOSTICO PARA RESPONSABLE DE MANEJO DE PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL .....	60
Anexo B. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS .....	62

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosomáticas y los exámenes médicos etc.

La gestión del talento humano se compone de varias funciones o procesos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales. Entre dichos procesos encontramos selección, reclutamiento e inducción de personal que permiten encontrar los empleados idóneos para los cargos requeridos.

El presente estudio se basa en un diagnostico realizado a los responsables del área de talento humano y a los funcionarios con el fin de identificar las falencias que se presentan en los procesos de reclutamiento, selección e inducción siendo estos los procesos objeto de este estudio.

## **1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TÍTULO**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA MUNICIPIOS DE SEXTA CATEGORIA

### **1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio está enfocado a entidades públicas, específicamente a los municipios clasificados en sexta categoría determinados por la constitución política de Colombia en la ley 136 de 1994, artículo 6º.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El objeto fundamental de esta investigación es realizar un aporte en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicado a los municipios de sexta categoría, esto debido a que el sistema implementado actualmente no es el más apropiado y por tanto se considera que las herramientas básicas, no se encuentran claramente definidas en este aspecto.

Los administradores de talento humano deben poseer conocimientos técnicos, intelectuales y operacionales, de acuerdo al tipo de funciones y responsabilidades que este proceso encierra, sin embargo para el proceso de reclutamiento, selección e inducción que se aplica a los candidatos debe cumplir con varias etapas las cuales se considera pueden ser mejoradas logrando así un proceso más rápido, con óptimos y excelentes resultados.

El sector de la administración pública en Colombia ha estado sometido al marco legislativo, el cual se ha limitado a los aspectos funcionales con una significativa rigidez burocrática donde los cargos son asignados por recomendaciones sin tener en cuenta los perfiles requeridos para cada cargo, esto aunado a la cultura del funcionario público, el cual es considerado como clientelista con una concepción de lealtad más hacia su jefe político que a su organización estos y otros aspectos se hacen notorios en sectores públicos cuyo manejo de talento humano no es más intensivo y se logra denotar un descuido por parte de los directivos de estas entidades, sin considerar un proceso previo que asegure el éxito de la contratación.

Es importante resaltar que el propósito fundamental de este estudio es establecer la incidencia de llevar a cabo un buen proceso de vinculación de Talento Humano y proponer alternativas para que el ejecutivo municipal pueda alcanzar sus objetivos y metas con éxito, con un personal idóneo, capacitado, constantemente motivado y con sentido de pertenencia.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Que aporte a la administración municipal daría el diseño de una propuesta de mejoramiento en la gestión del Talento Humano en los procesos de reclutamiento, selección e inducción para municipios clasificados en sexta categoría?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de mejoramiento en la gestión del Talento Humano en los procesos de reclutamiento, selección, inducción para municipios clasificados en sexta categoría.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnostico sobre el manejo actual que se le da al Talento humano.
- ✓ Elaborar la propuesta mejoramiento en la gestión del Talento Humano en los procesos de reclutamiento, selección e inducción para municipios clasificados en sexta categoría.
- ✓ Elaborar indicadores de gestión, o mecanismos de seguimiento a la propuesta (plan de acción).



#### **4. JUSTIFICACIÓN**

En el proceso de reconstrucción del Estado en América Latina, es el gran reto a enfrentar se vincula con la necesidad de adaptar las tendencias mundiales de cambio a las particularidades que presenta esta región.

La preocupación por el recurso humano en el sector público se concentra en su marco legislativo, el cual se ha limitado a los aspectos funcionales con una significativa rigidez burocrática piramidal, pautando en su seno conductas y modos de proceder que han contribuido a la falta de eficacia y al exceso de rigidez en la aplicación de las normas, asentándose una cultura intraorganizacional que ha dado lugar a prácticas que en la actualidad no responden y hasta se contradicen con los objetivos y estrategias que debe afrontar el Estado para responder a los cambios acontecidos. La generación, entonces, de nuevos modelos de gestión resulta una necesidad primordial en el marco de estos procesos.

El manejo de talento Humano en las entidades públicas clasificadas en sexta categoría no se encuentran acordes a las necesidades y exigencias del sector público, debido a que el capital humano que conforma el equipo de trabajo puede no estar completamente calificado, para alcanzar resultados positivos en las operaciones ejecutadas.

Este estudio plantea en primera instancia una herramienta técnica y moderna , de fácil manejo para la persona responsable de reclutar, seleccionar y dar la inducción necesaria al personal, logrando así optimizar el proceso en referencias que permitan determinar, en la práctica, la idoneidad de las personas que optan al cargo dentro de la organización municipal, teniendo en cuenta la normatividad y la ley que regula la administración de talento humano en el sector publico reglamentado por la ley 909 de la Comisión Nacional de Servicio Civil (CNSC) y las disposiciones del Departamento Administrativo de la Función Pública.

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Área de gestión humana.

Tema institucional: administración de talento humano.

### 5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigar es una actividad que va orientada a descubrir algo desconocido como también a buscar la solución de problemas, pero mediante métodos científicos este estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, conclusiones, reflexiones y recomendaciones

El presente estudio es considerada de campo porque se emplean algunas técnicas que permiten recolectar datos directamente con los sujetos investigados (fuentes), así como la realidad donde ocurren los hechos. Se conoce como fuente a todo aquello que suministra información o datos.

### 5.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES

- ✓ **Reclutamiento:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización
- ✓ **Selección:** Es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.”
- ✓ **Inducción:** Proceso mediante el cual se integra nuevo personal a la entidad , proporcionándole información sobre la institución como la misión, visión, objetivos, políticas de la organización etc. que deben ser acogidas y respetadas como nuevo miembro de la organización municipal.

### 5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

**5.4.1 Población.** Se define a la población como el conjunto finito o infinito de personas, en este caso la población que va a ser estudiada y analizada son los municipios clasificados en sexta categoría según la ley 136 de 1994 en el Artículo 6°.

**5.4.2 Muestra.** La muestra corresponde a la cantidad de 3 funcionarios responsables de manejo de personal en la alcaldía municipal y 30 funcionarios que ocupan el cargo de jefes de dependencia en la entidad en los municipios de Cumbitara, Guachucal y Magui Payan.

## **5.5 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para el desarrollo de esta propuesta se efectuara una encuesta en la que se formularán preguntas relacionadas con Gestión Humana y se utiliza la observación directa, lo que nos permitirá llevar a cabo la realización de esta investigación.

Posteriormente se presenta el análisis de las respuestas obtenidas y las recomendaciones pertinentes para mejorar los procesos investigados, se presentara la frecuencia relativa de la ocurrencia de los parámetros estudiados y graficados

## 6. TÓPICOS DEL MARCO TEÓRICO

### 6.1 MARCO TEÓRICO

**6.1.1 Propósito.** En los últimos años se ha presentado un crecimiento y una evolución significativa en la administración pública y la gestión administrativa, la implementación de modelos administrativos como el Modelo Estándar de Control Interno, el sistema de gestión de calidad y las nuevas disposiciones gubernamentales, requieren una mayor organización mediante el establecimiento y desarrollo de modelos gerenciales que permitan un adecuado desarrollo administrativo.

Al presentar una propuesta para la adopción de un modelo de gestión de Talento Humano para los municipios clasificados en sexta categoría específicamente enfocada al reclutamiento, selección e inducción, se busca tener una herramienta que permita a los alcaldes tener un equipo de colaboradores con cualidades y capacidades profesionales acordes a los requerimientos y perfiles que requiere cada uno de los cargos, evitando de esta manera disminuir el nivel de otorgamiento de cargos burocráticos que generan tropiezos en el desarrollo de la administración municipal, además con este modelo se pretende llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento de talento humano, adopción de políticas de clima organizacional y el bienestar de los empleados. El propósito de este modelo de gestión es :

- ✓ Estructurar el proceso de reclutamiento, selección e inducción otorgándoles bases reales para evitar el manejo empírico que realizan actualmente.
- ✓ Facilitar la obtención de información oportuna y confiable acerca del personal, a fin de satisfacer los requerimientos que se presenten en las Áreas de la administración pública.
- ✓ Disminuir el otorgamiento de cargos burocráticos.

**6.1.2 Administración del talento humano.** Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de esta propuesta se dice que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a

proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

**6.1.3 Definición de recursos y talento humano.** La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- ✓ **Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- ✓ **Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- ✓ **Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

**6.1.4 Objetivos de la gestión de talento humano.** Según Joaquín Rodríguez Valencia los objetivos de un departamento de recursos Humanos son:

- ✓ Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar adecuadamente a otros departamentos.
- ✓ Planear los recursos humanos para asegurar un cargo apropiado.
- ✓ Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de estos, en todos los niveles de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

**6.1.5 Funciones de la administración de recursos humanos.** se describen 6 procesos fundamentales para un adecuado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización:

- ✓ Admisión de personas.
- ✓ Aplicación de personas.
- ✓ Compensación de personas.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Mantenimiento de personas.
- ✓ Monitoreo de personas.

El modelo que esta a continuación muestra los procesos que se utilizaran el desarrollo de esta propuesta.

**6.1.6 Funciones del departamento de recurso humano (DRH).** El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. A su vez, asesora, no dirige a los alcaldes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la administración y a sus funcionarios.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.

- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.<sup>1</sup>
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo <sup>2</sup>, ya que permite a la entidad triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

El papel y la función de Recursos Humanos de la entidad consiste en las siguientes:

- ✓ Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar la función de la administración, Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves.
- ✓ Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la entidad es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- ✓ Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- ✓ Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.
- ✓ Recursos Humanos de la entidad identifica los modelos para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- ✓ Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión.

**6.1.7 La Administración del Talento Humano en el sector público en Colombia.** Tradicionalmente, la preocupación de la gestión humana en el sector público del país se ha concentrado en la denominada *administración de personal*,

---

<sup>1</sup> BUTTERISS, Margaret. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. México: 3R editores, 2002. p. 56.

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 58.

es decir, en prácticas de relaciones industriales, más que en la gerencia del talento humano. La base teórica sobre la cual se fundamenta esa administración de personal es el modelo burocrático, según el cual la eficiencia es determinada, en una amplia medida, por la reglamentación.

Hasta 1938, el presidente de la República tenía la facultad de nombrar y remover los funcionarios del gobierno central, lo que hacía primar los intereses políticos y las recomendaciones sobre los méritos y las capacidades, y hizo que la función pública se convirtiera en “botín para el grupo dominante y recompensa para pagar servicios en la lucha partidaria” (Younes, 1998: 158).

Como alternativa a esta situación surge la carrera administrativa, que adquiere el carácter constitucional a raíz del Plebiscito de 1957, y que a través de su evolución y hasta el presente siempre ha pretendido ser un “sistema técnico de administración de personal” que regula los procesos en el sector público: selección (concursos, convocatoria, reclutamiento, pruebas, lista de elegibles y período de prueba); evaluación de desempeño y calificación de los empleados, estímulos y capacitación, y retiro del servicio.

Otros aspectos propios de la administración de personal que no son tratados por las normas de la carrera, como la remuneración y el régimen disciplinario, también se encuentran reglamentados por el sistema.

En su concepción, la carrera administrativa en Colombia se orienta a garantizar la eficiencia de la administración pública, la igualdad de oportunidades a los colombianos para acceder a formar parte de la función pública y la protección del funcionario contra abusos, es decir, ni la filiación política ni cualquier otra consideración diferente al mérito son tomadas como base para la vinculación, la permanencia, el ascenso o el retiro de la función pública.

Sin embargo, la existencia de esta normatividad no es garantía de que la gestión de los procesos de personal haya sido transparente en el país: “Así pues, teórica y prácticamente, puede existir un servicio civil sin carrera administrativa, como en Colombia, donde existe sólo el primero, pues la carrera administrativa se regula en las normas pero en la práctica no opera” (Younes, 1998: 177).

**6.1.8 La gerencia de talento humano.** La preocupación por el recurso humano en el sector público se concentra en su marco legislativo, el cual se ha limitado a los aspectos funcionales con una significativa rigidez burocrática, de manera que los líderes de las unidades de personal en los diferentes organismos del Estado se han dedicado al trabajo operativo y sólo excepcionalmente se han constituido en unidades consultivas o asesoras. Más allá de los problemas de administración



de personal, pueden sintetizarse cuatro problemas de la gerencia del talento humano en el sector público colombiano (Calderón, 2004).

- ✓ **Falta de desarrollo de directivos** : No siempre en el sector las personas que son nombradas en dirección de recursos humanos son especialistas en el tema, a lo cual se suma una característica típica de la administración pública, y es el poco estímulo para asumir riesgos, lo que a su vez limita las propuestas innovadoras y creativas en la gestión humana. En múltiples ocasiones el problema no se encuentra en la norma, sino en su aplicación, como es el caso de la evaluación de desempeño, que no siempre es asumida con la responsabilidad y la entereza que esta importante función del directivo implica.

Otro factor por superar es la ausencia de planes estratégicos, no sólo en relación con el talento humano, sino incluso con las mismas organizaciones públicas.

Ya no es posible limitarse a lo estatuido en decretos y resoluciones, posiblemente expedidos años y décadas atrás, es necesario que la alta dirección en cada caso haga precisiones acerca de lo que se espera socialmente de la respectiva organización y que promueva la participación de sus colaboradores en la definición de metas mensurables objetivamente. (Cárdenas, 1994: 5)

- ✓ **Obsolescencia del modelo de gestión**: El modelo que tradicionalmente se ha considerado propio del sector público ha sido el de la racionalidad burocrática, una de cuyas características es la obligación del individuo de ajustarse a las condiciones del trabajo, lo cual restringe la satisfacción de sus necesidades, especialmente en cuanto a enriquecimiento de la tarea y autorrealización. Se agrega a ello la ausencia de delegación de gestión, encubierta por una supuesta descentralización funcional, que corresponde más al concepto de desconcentración, que realmente a una asignación de funciones gerenciales:
- ✓ **Cultura del funcionario público**: En Colombia se carece del orgullo de ser funcionario público, pues su trabajo no tiene reconocimiento; por el contrario, se generaliza injustamente y se caracteriza como ineficiente, incapaz y deshonesto. A esto se suma la falta de una cultura de lo público y del servicio en el empleado estatal, además de una concepción de lealtad hacia el jefe político, antes que a la organización y al jefe, como fruto del modelo clientelista de vinculación a la función pública. El problema desde el punto de vista de manejo de tales funcionarios no es entonces sólo de carácter técnico, hay que motivarlos para que desarrollen habilidades para responder a las expectativas puestas en ellos, debido a los cargos de servicio público que ocupan. El problema de fondo es de carácter social y político: transformar el contexto en el que los funcionarios se desempeñan, de modo que la desmotivación derivada de la crisis de legitimidad que vive el Estado, sea sustituida por el

orgullo de formar parte de unas entidades comprometidas eficazmente con el cambio social. (Cárdenas, 1994: 6)

- ✓ **Pérdida de la misión institucional:** La pérdida de la misión institucional se da por falta de continuidad en los procesos y como consecuencia de la multiplicidad de tipo de vinculaciones, por ejemplo, los nombramientos provisionales, los de libre nombramiento y remoción, los supernumerarios y los contratistas. Este problema también se presenta por la ausencia de una cultura de la planeación a largo plazo.
  
- ✓ **La función pública en Colombia:** Se entiende como función pública los regímenes aplicables al manejo de los recursos humanos al servicio del Estado. Existe un conjunto de órganos o entidades que tienen diversas responsabilidades en su definición y aplicación, el Congreso de la República, la Presidencia de la República, la Rama Jurisdiccional (en cuanto tiene que definir el derecho), la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Departamento Administrativo de la Función Pública, las Comisiones de Personal, la Escuela Superior de Administración Pública y las unidades de personal de cada organismo.
  
- ✓ **Visión actual según la normatividad vigente:** Los cambios presentados en la reorganización de la administración pública revelan un giro radical en la concepción sobre el manejo del personal. En términos de Cárdenas (1992), es pasar del qué y el cómo al por qué y al para qué, lo cual no es un juego de palabras, pues lo importante ya no son la estabilidad laboral y el sistema de ascensos y remuneración, sino la contribución de un personal motivado al cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.

Dicho en otras palabras, se pasa de una administración de personal a una gerencia del talento humano y las normas suministran las herramientas para hacerlo. El Sistema Nacional de Capacitación (red interinstitucional de formación y capacitación, Plan Nacional de Formación y Capacitación), el sistema de estímulos (programas de bienestar social para los empleados y sus familias, programa de incentivos y banco de éxitos), la Escuela de Alto Gobierno y el Sistema General de Información Administrativa.

Igualmente, al analizar los trabajos que ha iniciado el Departamento Administrativo de la Función Pública -*Lineamientos generales para el sistema de desarrollo administrativo (2000a)* y *Herramientas de apoyo para en la elaboración de los planes sectoriales de desarrollo administrativo (2000b)*- se observa la decisión política y la capacidad técnica para asumir una concepción moderna y científica de la gestión humana en el Estado y se percibe la intención de trascender la función de selección y mantenimiento de recursos humanos para adelantar acciones tendientes a lograr una nueva cultura organizacional acorde con los tiempos de modernidad y globalización actuales, desarrollar competencias

en los empleados, fomentar valores que permitan la calidad del servicio, promover el trabajo en equipo, lograr el bienestar laboral y obtener un clima propicio para la creatividad y el mejoramiento permanente.

**6.1.9 Categorización de Municipios.** La clasificación de los municipios esta determinada por la ley 136 de 1994, la que en su Artículo 6º la define de la siguiente manera:

**Categorización:** Los municipios de Colombia se clasificarán, atendiendo su población y sus recursos fiscales como indicadores de sus condiciones socioeconómicas así:

**Categoría Especial:** Todos aquellos municipios con población superior a los quinientos mil uno (500.001) habitantes y cuyos ingresos anuales superen los cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Primera Categoría:** Todos aquellos municipios con población comprendida entre cien mil uno (100.001) y quinientos mil (500.000) habitantes y cuyos ingresos anuales oscilen entre cien mil (100.000) y cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Segunda Categoría:** Todos aquellos municipios con población comprendida entre cincuenta mil uno (50.001) y cien mil (100.000) habitantes y cuyos ingresos anuales oscilen entre cincuenta mil (50.000) y cien mil (100.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Tercera Categoría:** Todos aquellos municipios con población comprendida entre treinta mil uno (30.001) y cincuenta mil (50.000) habitantes y cuyos ingresos anuales oscilen entre treinta mil (30.000) y cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Cuarta Categoría:** Todos aquellos municipios con población comprendida entre quince mil uno (15.001) y treinta mil (30.000) habitantes y cuyos ingresos anuales oscilen entre quince mil (15.000) y treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Quinta Categoría:** Todos aquellos municipios con población comprendida entre siete mil uno (7.001) y quince mil (15.000) habitantes y cuyos ingresos anuales oscilen entre cinco mil (5.000) y quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales.

**Sexta Categoría:** Todos aquellos municipios con población inferior a siete mil (7.000) habitantes y con ingresos anuales no superiores a cinco mil (5.000) salarios mínimos legales mensuales.

Para efectos del presente estudio se tendrá en cuenta a los municipios clasificados en sexta categoría y en el contexto del Departamento de Nariño, es de la siguiente manera.

**Cuadro 1. Categorización de los Municipios del Departamento de Nariño**

NARIÑO	PASTO	2
NARIÑO	ALBAN	6
NARIÑO	ALDANA	6
NARIÑO	ANCUYA	6
NARIÑO	ARBOLEDA	6
NARIÑO	BARBACOAS	3
NARIÑO	BELEN	6
NARIÑO	BUESACO	6
NARIÑO	COLON-GENOVA	6
NARIÑO	CONSACA	6
NARIÑO	CONTADERO	6
NARIÑO	CORDOBA	6
NARIÑO	CUASPUD-CARLOSAMA	6
NARIÑO	CUMBAL	6
NARIÑO	CUMBITARA	6
NARIÑO	CHACHAGUI	6
NARIÑO	EL CHARCO	6
NARIÑO	EL PENOL	6
NARIÑO	EL ROSARIO	6
NARIÑO	EL TABLON	6
NARIÑO	EL TAMBO	6
NARIÑO	FUNES	6
NARIÑO	GUACHUCAL	6
NARIÑO	GUAITARILLA	6
NARIÑO	GUALMATAN	6
NARIÑO	ILES	6
NARIÑO	IMUES	6
NARIÑO	IPIALES	4
NARIÑO	LA CRUZ	6
NARIÑO	LA FLORIDA	6
NARIÑO	LA LLANADA	6
NARIÑO	LA TOLA	6
NARIÑO	LA UNION	6
NARIÑO	LEIVA	6
NARIÑO	LINARES	6
NARIÑO	LOS ANDES	6
NARIÑO	MAGUI-PAYAN	5
NARIÑO	MALLAMA	6
NARIÑO	MOSQUERA	6
NARIÑO	NARIÑO	6
NARIÑO	OLAYA HERRERA	6
NARIÑO	OSPINA	6
NARIÑO	FRANCISCO PIZARRO	5
NARIÑO	POLICARPA	6
NARIÑO	POTOSI	6
NARIÑO	PROVIDENCIA	6
NARIÑO	PUERRES	6
NARIÑO	PUPIALES	6

NARIÑO	RICAURTE	6
NARIÑO	ROBERTO PAYAN	6
NARIÑO	SAMANIEGO	6
NARIÑO	SANDONA	6
NARIÑO	SAN BERNARDO	6
NARIÑO	SAN LORENZO	6
NARIÑO	SAN PABLO	6
NARIÑO	SAN PEDRO DE CARTAGO	6
NARIÑO	SANTA BARBARA	5
NARIÑO	SANTACRUZ	6
NARIÑO	SAPUYES	6
NARIÑO	TAMINANGO	6
NARIÑO	TANGUA	6
NARIÑO	TUMACO	4
NARIÑO	TUQUERRES	6
NARIÑO	YACUANQUER	6

Fuente: Ley 136 de 1994 Artículo 6º.

**6.1.10 Reclutamiento de personal.** Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal de la organización que reúna los requisitos para desempeñar el cargo satisfactoriamente(Reclutamiento Interno)

Chiavenato ( 1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de *Reclutamiento de Personal*, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano la oportunidad de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2003: 50).

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humano puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. (p.208)

De lo que se puede inferir que el reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

En forma simple y general se puede definir a el Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

**a. Fuentes de reclutamiento:** Peña (1997) clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías ,las cuales son conocidos como *Reclutamiento Interno* y *Reclutamiento Externo*<sup>3</sup>.(p.105).

**Reclutamiento Interno:** Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma organización y estas pueden ser a través de:

- ✓ Transferencias ( movimiento horizontal)
- ✓ Promociones ( movimiento vertical y horizontal)
- ✓ Transferencia con promociones
- ✓ Programas de desarrollo

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la entidad intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus funcionarios, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de recurso Humano y los demás órganos de la entidad.

El reclutamiento interno se basa en datos como:

- ✓ Resultados de evaluación de desempeño.
- ✓ Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- ✓ Planes de carrera
- ✓ Condiciones de ascenso del candidato.

Ventajas: El reclutamiento interno se evidencia una serie de ventajas entre las más importantes se mencionan:

- ✓ Es económico.
- ✓ Es rápido
- ✓ Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.

---

<sup>3</sup> PEÑA , M.B

- ✓ Fuente de motivación para los funcionarios ya que ven la posibilidad de progreso en la organización, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- ✓ No necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto

### **Desventajas**

- ✓ Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados
- ✓ Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.
- ✓ Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.

**Reclutamiento Externo:** Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la entidad. Varía de acuerdo con el tipo de cargo, y se realiza a través de:

- ✓ *Consulta de los archivos de candidatos:* Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos
- ✓ *Candidatos presentados por los funcionarios de la entidad:* Es de bajo costo.
- ✓ *Carteles o anuncios en recepción:* Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- ✓ *Contacto con sindicatos:* Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- ✓ *Viajes de reclutamiento a otras localidades*
- ✓ *Anuncio en diarios y revistas:* Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- ✓ *Agencias de reclutamiento:* Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.
- ✓ *Internet*

### **Ventajas**

- ✓ Permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la organización con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras entidades.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

- ✓ Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras entidades o por el propio candidato.

### ***Desventajas***

- ✓ Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo)
- ✓ Es más costoso
- ✓ Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que las candidatas son desconocidos.
- ✓ Afecta la política salarial de la entidad.
- ✓ Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la entidad hacia su personal.

Según Chiavenato ( 1999) abarca otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como **Reclutamiento Mixto**, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras<sup>4</sup>(p.215)

- ✓ Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables
- ✓ Inicialmente el reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- ✓ Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

**6.1.11 Selección de Personal.** Wayne ( 1994). El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.(p.93)

En una definición más amplia la *Selección de Personal*, se define como un procedimiento para encontrar al candidato que cubre el puesto adecuado.

La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y su potencial, a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

---

<sup>4</sup> Ibíd.



(Peña 1997)” establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización<sup>5</sup>.”(p.112)

Chiavenato (1999) Establece que “el proceso de selección no es un fin en si mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”<sup>6</sup>.(p.120)

### **Proceso de Selección**

Chiavenato ( 1999). El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:(p.125)

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

### **Elemento del Proceso de Selección**

En el proceso de selección de personal se manejan tres tipos de entrevista:

**Inicial:** Indagación inicial de competencias.

**Profunda:** Foco de adecuación al perfil del puesto (requisitos + competencias)

**Final:** Confirmación de disponibilidad de datos.

**Decisión final:** elección del candidato más adecuado.

### **Componentes del Proceso de Selección de Personal<sup>7</sup>**

- **Planeación:** La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos.
- **Reclutamiento:** La organización genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionara a los más calificados.
- **Selección y Contratación:** Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.

---

<sup>5</sup> PEÑA , M.B

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto

<sup>7</sup> <http://www.google.com.ve>[Consulta 2005,Octubre 8]

- **Inducción:** Una vez contactados los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.
- **Desplazamiento:** Consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración del personal.
- **Separación:** La etapa final es la separación de la organización.

### Medios de Selección

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación puede variar de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada organización, la forma de llevar a cabo este proceso es el siguiente:

- **Hoja de Solicitud:** Sirve de base no solo para realizar la selección, sino también para encabezar todo el expediente.
- **Entrevista:** Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, completa y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante.
- **Pruebas Psicotécnicas:** Permite medir ciertos conocimientos, aptitudes y generalidades del candidato.
- **Referencias:** Permite verificar trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y el resultados de los mismos.
- **Examen Médico:** Suele dejarse al final del proceso ya que bien realizado es costoso; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio, entre otros.

### Pasos del Proceso de Selección

- ✓ Recepción preliminar de solicitudes: En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.
- ✓ Pruebas de idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.
- ✓ Entrevista inicial o preliminar: Consta en detectar los aspectos más relevantes del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión etc.,
- ✓ Entrevista de selección: Permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.
- ✓ Verificación de datos de referencia : Las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.
- ✓ Examen médico : Existen poderosas razones para llevar a la entidad a verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en específico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes hasta pasando por el caso de evitar personas

que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.

- ✓ Entrevista con el supervisor: Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.
- ✓ Descripción realista del puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo.
- ✓ Decisión de contratar: Este paso señala el final del proceso de selección.
- ✓ La decisión final: la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

### **Principios del Proceso de Selección**

El proceso de selección de personal hace énfasis en tres principios fundamentales los cuales son:

- ✓ **Colocación:** La tarea primordial del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio como el de la organización, en tal sentido se evaluara a cada candidato para detectar en cual área de la organización puede desarrollarse con mejores resultados no necesariamente esta su área original de desempeño.
- ✓ **Orientación:** El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.
- ✓ **Ética Profesional:** Comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección y debido a esto deben cumplir de forma constante con los mas elementales principios técnicos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar la vida futura del candidato y de su familia.

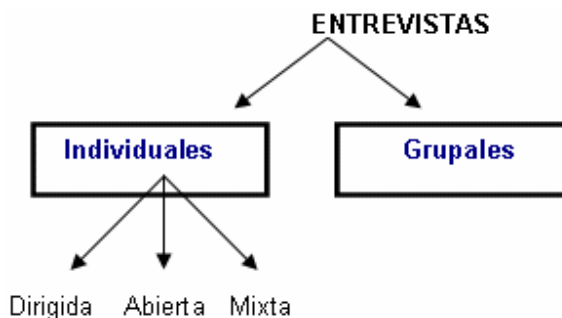
### **Técnicas e Selección**

Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran<sup>8</sup>:(p.122)

---

<sup>8</sup> PEÑA , M.B

- ✓ **Fichas de Solicitud de empleos** Es utilizado para tener como formato único, información relevante de todos los candidatos.
- ✓ **La Entrevista:** Es una herramienta que se emplea en todos los procesos de selección, donde permite conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar el puesto que esta vacante. Las entrevistas pueden ser clasificadas de la siguiente forma:



- ✓ **Dinámicas de Grupo:** Esta técnica permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros. Esta se realiza con el mismo grupo de candidatos.
- ✓ **Pruebas Escritas:** Se usan en el proceso de selección, para determinar los candidatos ideales, en algunos casos estas pruebas se realizan antes de la entrevista. Dentro de estas pruebas se menciona: Test Psicotécnicos ( miden diversos aspectos de la personalidad) , Test de aptitudes ( numérica y verbal y abstracta), Pruebas de conocimientos profesionales ( capacidad de análisis, ejercicios y problemas prácticos), y Test específicos .
- ✓ **Assesment Center** : También conocido con el nombre de centro de evaluación, es una metodología de selección, el cual puede durar uno o dos días, y cada vez es más utilizado por las organizaciones. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en la organización.

**6.1.12 Inducción de personal.** La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la entidad para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Es así como la Inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo funcionario puede desarrollar.

#### **Tipos de inducción**

- ✓ A nivel Institucional, comprende toda la información general de la entidad. Responsabilidad del jefe de Recursos Humanos.

- ✓ Denominada Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación al puesto de trabajo. Esta es responsabilidad del Jefe Inmediato

### **El programa de inducción debe cumplir los siguientes objetivos<sup>9</sup>**

- ✓ Proporcionar a los nuevos funcionarios información referente al contexto general de la entidad, es decir: Misión, visión, valores, políticas de la organización, plan de desarrollo etc.
- ✓ Dar a conocer al nuevo funcionario los derechos y deberes como funcionarios público dentro de la entidad.
- ✓ Orientar y crear en los funcionarios que ingresan, sentido de pertenencia a la institución.
- ✓ Suministrar al funcionario información sobre los servicios que ofrece la alcaldía a los ciudadanos.
- ✓ Realizar el reconocimiento de la planta física de la alcaldía.
- ✓ Lograr la integración de la persona a ingresar.

### **Requisitos mínimos que debe cumplir el programa de inducción<sup>10</sup>**

- ✓ **Inmediato:** La inducción se debe realizar tan pronto se vincule el funcionario a la alcaldía municipal a fin de que se informe a tiempo.
- ✓ **Completo:** El programa de inducción suministrara al funcionario toda la información necesaria que debe conocer de la entidad.
- ✓ **Técnico:** Las personas que dirijan la inducción deben tener solidez conceptual respecto a los temas que se traten, utilizando metodología flexible y de fácil entendimiento.
- ✓ **Participativo:** El programa de inducción deberá utilizar pedagogías que involucren a los nuevos funcionarios a participar activamente y que puedan expresar sus dudas e inquietudes.

### **Etapas de la inducción**

- ✓ **Primera etapa:** se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los funcionarios.
- ✓ **Segunda etapa:** en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del funcionario. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún funcionario de antigüedad en el departamento.
- ✓ **Tercera etapa:** implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del Departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato.

---

<sup>9</sup> Formación y capacitación del funcionario público (DAFP)

<sup>10</sup> Formación y capacitación del funcionario público (DAFP)

## **Propósitos de la inducción**

- ✓ **Facilidad de ajuste del nuevo funcionario a la organización.**
- ✓ La inducción ayuda al nuevo funcionario a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente.
- ✓ **Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño.**
- ✓ Los funcionarios desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos.
- ✓ **Reforzar una impresión favorable.**
- ✓ El proceso de inducción puede ayudar mucho al funcionario a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta.

## **Generalidades del programa de inducción**

- ✓ El programa de inducción debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca con el objeto de mantenerlo actualizado.
- ✓ Todo el personal que ingresa a la entidad debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

### **6.1.13 Tipos de Vinculación:**

#### **Carrera Administrativa**

La carrera administrativa es un sistema técnico de administración del talento humano; su objetivo es mejorar la eficiencia de la administración y ofrecer a todos los colombianos igualdad de oportunidades de acceso a la entidad.

De conformidad con lo anterior el acceso, ascenso y permanencia de los empleados a su servicio está reglamentado en normas propias expedidas únicamente para ser aplicadas al interior de la entidad, pero van armonizadas con los principios de carácter constitucional acerca de la función y administración pública, los servidores públicos y los principios legales que rigen la materia para la rama ejecutiva.

La selección de personal está reglamentada en los capítulos IV y V del Decreto 268 de 2000 y la resolución número 05095 del 16 de junio de 2000.

El ingreso a los empleos de carrera administrativa en la administración pública se hará por el sistema de méritos mediante concurso abierto, que comprende las etapas de análisis de necesidades y perfiles ocupacionales, convocatoria,

reclutamiento, aplicación de las pruebas, conformación de la lista de elegibles, período de prueba por cuatro meses y finalmente una vez superadas las etapas anteriores la inscripción en el registro de empleados de carrera.

- **Libre Remoción o Nombramiento**

La ley 27 del 92 establece que en el orden territorial, (departamentos, distritos, municipios y sus entidades descentralizadas) los empleos de asesor son de libre nombramiento y remoción. Este cargo puede ser considerado como tal, por cuanto reúne los requisitos exigidos por la ley, a saber, la definición legal y la naturaleza de la función que implica un alto grado de confianza por parte de quienes asumen políticas o directrices de la entidad, su vinculación siempre se realiza mediante, nombramiento y hace referencia a la libertad que tiene el ejecutivo municipal de nombrar y remover en cualquier momento al funcionario.

- **Orden de Prestación de Servicios**

Es una forma de vinculación de personal de carácter temporal para el cumplimiento de una función específica que no pueda cubrirse con el personal de planta.

**6.1.14 Normatividad que regula el empleo público en Colombia.** La ley 909 De La Comisión Nacional Del Servicio Civil regula los procesos de selección de personal para entidades públicas, los cuales deben regirse por los principios de mérito, libre concurrencia e igualdad para el ingreso, publicidad, transparencia en la gestión de los procesos, especialización de los órganos técnicos ejecutores, garantía de imparcialidad, confiabilidad, eficacia y eficiencia, en los términos previstos en el artículo 28 de la Ley 909 de 2004.

De igual manera el Departamento Administrativo de la Función Pública emite disposiciones sobre el mismo tema que se deben tener en cuenta de llevar a cabo el proceso de vinculación de personal a la administración municipal.

**6.1.15 Apoyo de entidades estatales: ESAP, SENA, DNP.** La administración publica en Colombia, cuenta con el apoyo de entidades estatales como La Escuela Superior de Administración Publica, El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el Departamento Nacional de Planeación quienes tienen como objeto principal el brindar apoyo y asesoría a los entes territoriales en todos los procesos que se lleven a cabo, y en el proceso de selección de funcionarios públicos también brindar asesoría y acompañamiento para garantizar un adecuado proceso con transparencia y en cumplimiento de la normatividad.

## **6.2 MARCO REFERENCIAL**

### **Antecedentes**

Para la realización de esta propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para Municipios de Sexta Categoría Se tuvo en cuenta los siguientes estudios relacionados sobre el tema.

#### **Título:**

Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia.

#### **Realizado en el periodo de 2000 y 2001 por:**

Gregorio Calderón Hernandez

#### **Con la participación de los estudiantes**

Luz Piedad Arbeláez, Julialba Bermúdez, Jesús A. Bermúdez, Luz Dary Gallego, Beatriz González, Jairo Gutiérrez, Piedad Cristina Tirado, Olga Marina Vélez y Victha Lucía.

#### **Estudio en el que se concluyo que**

La gestión humana en las organizaciones estatales estudiadas está en deuda tanto frente a las expectativas de los altos directivos institucionales como frente a los avances y desarrollos teóricos de la disciplina. Las áreas de talento humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones.

Sin duda, los problemas que deben afrontar estas áreas en el sector público son de considerable envergadura. Los mismos altos directivos así lo perciben cuando categorizan las cuatro grandes limitaciones así: falta de recursos económicos para realizar los programas y actividades necesarias de las entidades, la cultura del funcionario público, la influencia de la politiquería y la falta de compromiso para el cambio en la mayoría de las esferas relacionadas con el sector.

Lo anterior implica trabajar para cambiar la concepción del talento humano en el sector, al menos, en cuatro frentes: en la actitud del funcionario (darle valor agregado a cada actividad que se realiza en el servicio público), lo cual conlleva acciones orientadas a modificar la cultura organizacional; en la actitud de los directivos, quienes deben reevaluar la relación entre objetivos organizacionales, las necesidades de la comunidad y las condiciones de sus colaboradores; en la organización, en búsqueda de un nuevo estilo de gestión pública, centrada en



repensar el interés público (Robles, 1998), y, por último, en el concepto de desarrollo humano, a fin de orientarlo hacia uno más integral.

### 6.3 MARCO CONTEXTUAL

#### 6.3.1 Análisis de la encuestas:

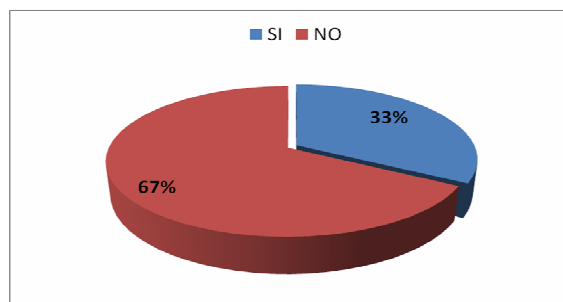
##### ***Encuestas realizadas a responsable de manejo de personal en la alcaldía municipal.***

Para el siguiente diagnostico se tomo como muestra 3 de los 64 municipios del Departamento de Nariño, que según su ubicación geográfica pertenecen a 3 zonas diversa: sur, zona de la cordillera y costa pacífica municipios que son Guachucal, Cumbitara y Magui Payan respectivamente.

se efectuó el cuestionario a la persona responsable del manejo de personal.

Total de encuestados 3

1. ¿en la alcaldía municipal existe un área encargada de la gestión de Talento Humano actualmente?



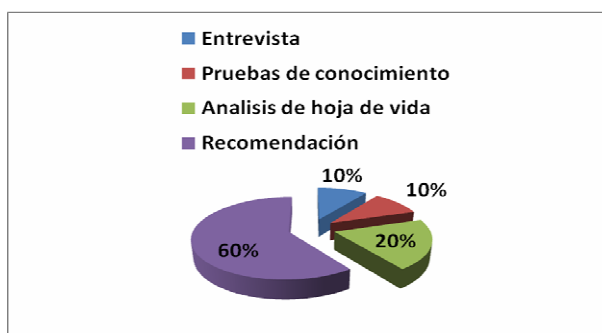
En términos generales se observa que el 33% afirma que si existe un área de gestión de talento humano en la Alcaldía y el 67% responden al interrogante que en la actualidad la funciones de administración del personal las asume el secretario de Gobierno ,no existe un área específica que ejecute las funciones de gestión.

2. ¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en la entidad pública?



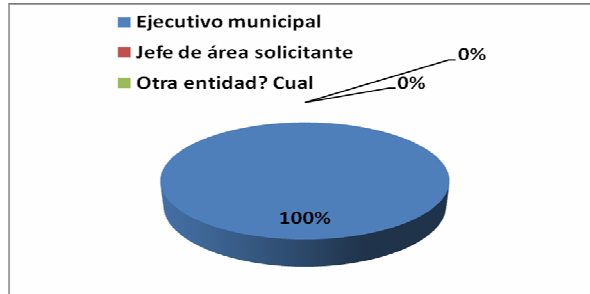
El correspondiente al 100 % de los funcionarios encuestados coinciden en la realización de las fuentes de reclutamiento esto debido a que en la administración pública se maneja definitivamente el modelo burocrático para el ingreso de personal a la entidad.

3. ¿Aplica algún proceso específico de selección?



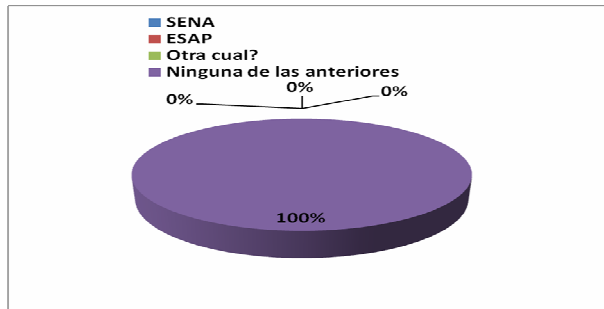
El método más utilizado para la selección de personal son las recomendaciones, es decir que este es el proceso que prevalece a la hora de escoger una persona para cubrir una vacante, la siguiente es la de análisis de hoja de vida con el 20%, las pruebas de conocimiento y entrevista le dan un 10% de grado de importancia.

4. En los procesos de selección en que funcionarios se apoyan?



Todos los encuestados coinciden, que para el proceso de selección, el responsable del manejo de personal se apoya completamente en el ejecutivo municipal.

5. Son apoyados por otra entidad en los proceso de selección?



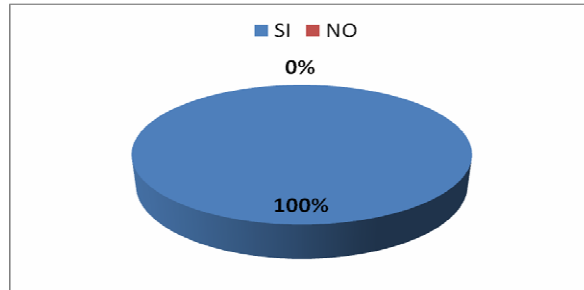
Para la selección de personal, los encuestados coinciden en que este proceso se realiza a nivel interno y no se apoyan de otra entidad para tomar la decisión.

6. Qué tipo de vinculación se realiza en la entidad?



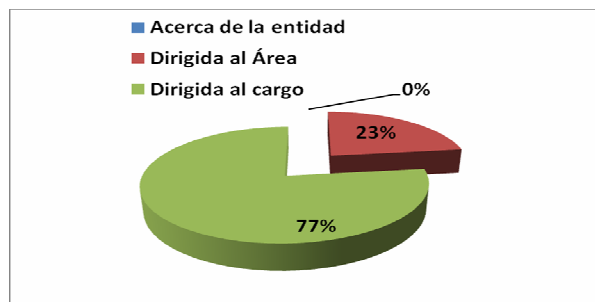
El 40% de los funcionarios es vinculado mediante decreto de libre nombramiento y remoción, el 40% por prestación de servicios, y el 20% por carrera administrativa.

7. Se realiza inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?



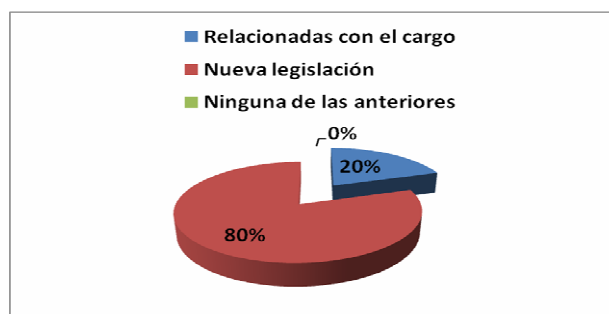
Al indagar si se realiza algún tipo de inducción a los funcionarios nuevos en la entidad, se obtuvo que si la efectúan aunque insinúan que es muy general.

8. En qué consiste la inducción?



El correspondiente al 77% de las personas encuestadas coinciden en que la inducción va dirigida únicamente al cargo, y el 23% al área, teniendo en cuenta que este porcentaje en su mayoría lo han generado los cargos de auxiliares y operarios.

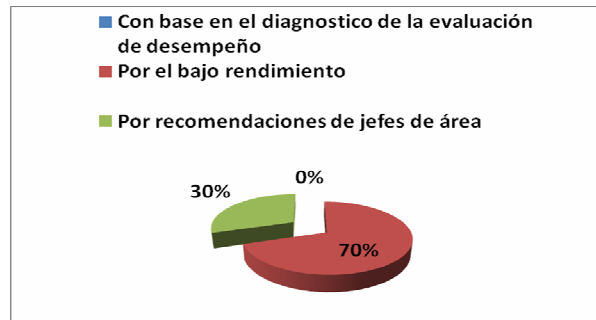
9. ¿Realiza algún tipo de capacitación a sus colaboradores?



El 80 % de los encuestados respondió que las capacitaciones generalmente se realizan para el cumplimiento de la normatividad actual que es de obligatoriedad

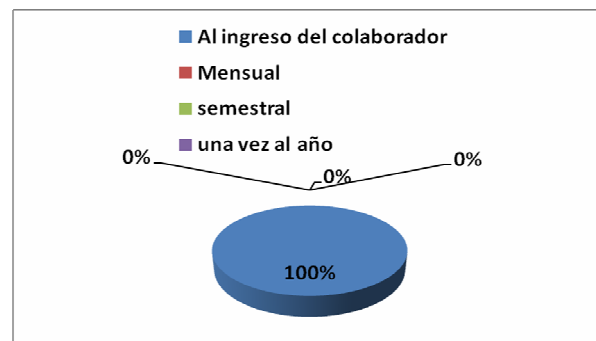
para la administración pública, y en un 20% las capacitaciones son relacionadas con el cargo.

10. ¿Qué medio utiliza para detectar si es necesario capacitar a los empleados?



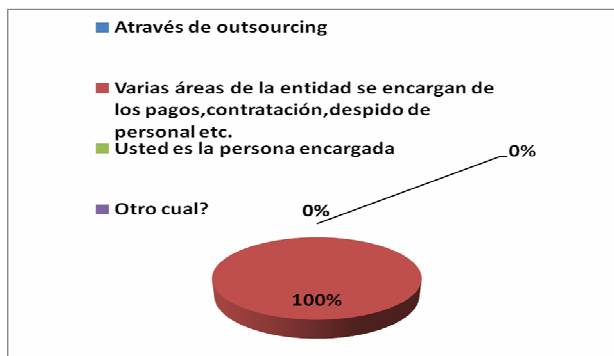
Las capacitaciones generalmente se realizan por el bajo rendimiento que se presente, y el 30% por recomendación de los jefes de área.

11. Con que frecuencia realiza capacitaciones?



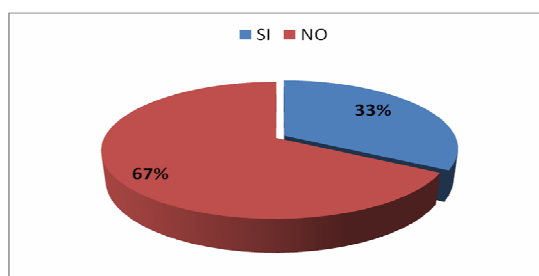
El ingreso de un funcionario a la entidad, es el principal motivo por el que se realizan capacitaciones.

## 12. Cómo realiza la gestión de Talento Humano?



En términos generales se obtuvo que la gestión de talento humano se realiza en varias áreas de la entidad como en Tesorería, Secretaría de Gobierno, Presupuesto y Jefatura de Talento Humano.

## 13. La entidad desarrolla estrategias para gerenciar el Talento Humano?



De acuerdo a estrategias para gerenciar el talento Humano se encuentra que la alcaldía del Municipio de Guachucal si ha establecido ciertos paramentros y reglas para su manejo teniendo en cuenta que es el municipio que si posee una jefatura de Talento Humano, el 67% asume no tenerlas.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas se pudo determinar que las alcaldías necesitan de un sistema adecuado para la vinculación de personal, que posea fundamentos técnicos, intelectuales y operacionales, de acuerdo al tipo de funciones y responsabilidades que el colaborador deba desempeñar, se maneja una cultura de vinculación inapropiada regida por un modelo burocrático sin tener en cuenta un análisis previo de la hoja de vida, experiencia, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos.

Además carece de una inducción adecuada en cuanto a las funciones a desarrollar y el rol que como funcionario público debe asumir lo que conlleva a que las administraciones publicas tengan tropiezos en el desarrollo y cumplimiento de sus metas.

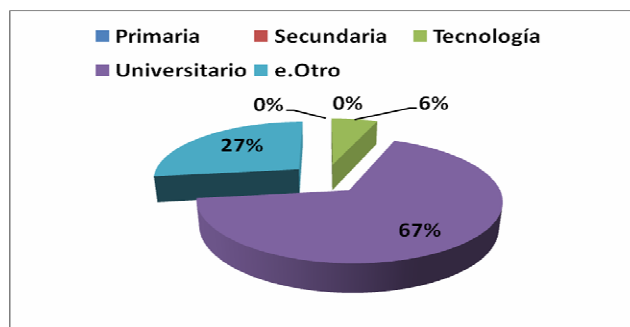
### ***Encuestas realizadas a los funcionarios de la alcaldía municipal.***

Para el siguiente diagnostico se tomo como muestra 3 de los 64 municipios del Departamento de Nariño, que según su ubicación geográfica pertenecen a 3 zonas diversa: sur, zona de la cordillera y costa pacífica municipios que son Guachucal, Cumbitara y Magui Payan respectivamente.

se efectuó el cuestionario a 10 funcionarios de cada alcaldía..

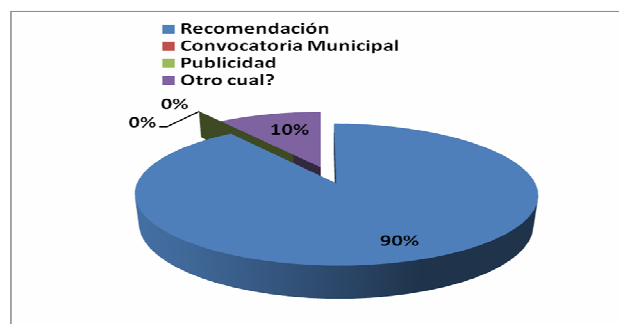
Total de encuestados 30

#### 1. Nivel de escolaridad



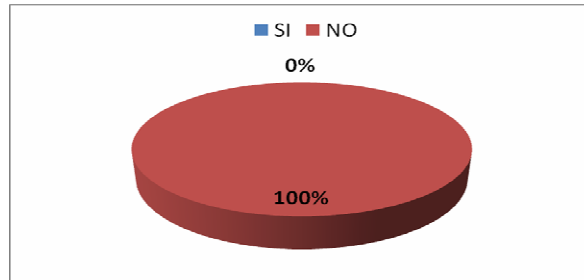
De acuerdo al nivel de educación se observa que el perfil de la mayoría de los funcionarios es profesional, y el 27% maneja un perfil tecnico situación que se puede observar con mas influencia en la costa pacifica.

#### 2. Cual fue el tipo de reclutamiento utilizado para su ingreso a la entidad?



El 90 % de los encuestados respondió que su vinculación a la alcaldía municipal se hizo por recomendación, y el 10% por métodos diferentes como convocatorias nacionales para ingreso a cargos públicos, concurso internos etc.

3. Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo originada por la entidad?



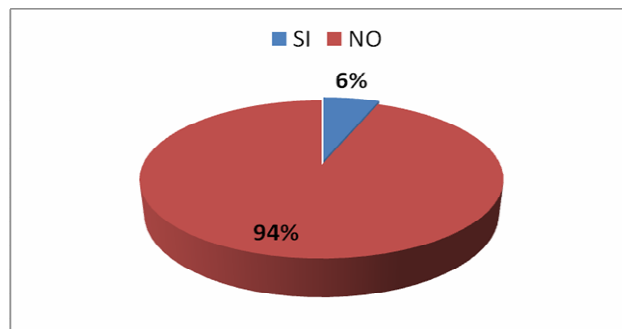
El 100% de los funcionarios respondió que no han diligenciado planilla de solicitud de empleo que se haya originado por la entidad.

4. Se le practico a usted alguna de las siguientes pruebas?



Los funcionarios de las alcaldías encuestadas respondieron que no se les realizo ninguna de las pruebas mencionadas en la pregunta.

5. Le realizaron exámenes médicos al ingreso a la institución?





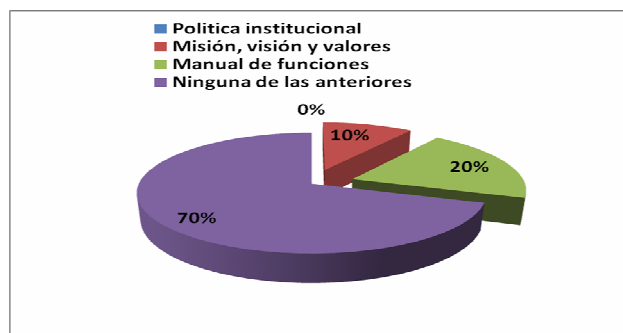
El 95% dieron respuesta negativa al interrogante, y el 5% afirman que se le realizaron exámenes médicos a l ingreso a la entidad.

6. Cómo fue su proceso de vinculación a la entidad?



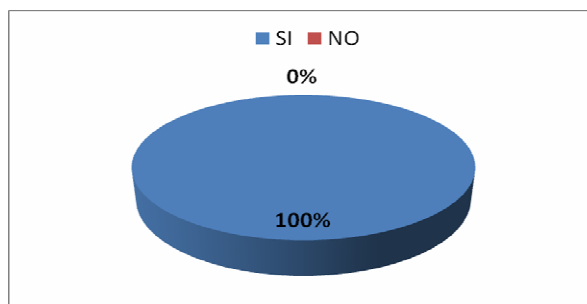
El proceso de vinculación se lleva a cabo por contratación directa.

7. En la inducción se le dio a conocer aspectos como



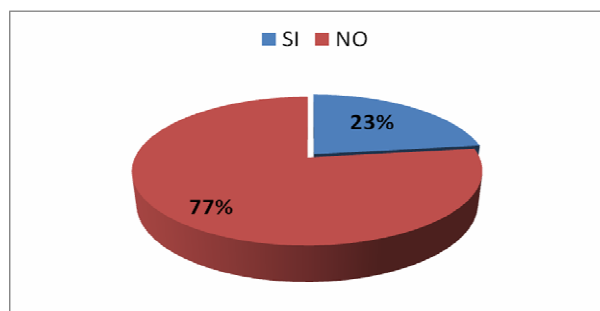
De acuerdo a la pregunta se obtuvo que el 70% no tuvo inducción en aspectos muy importantes y relevantes dentro de la entidad pública como es la misión, visión, valores, manual de funciones y política institucional en la mayoría de los casos porque aun no han sido creados o sencillamente porque no le han dado la importancia que este tiene.

8. Usted considera necesario que la entidad otorgue capacitaciones para los funcionarios?



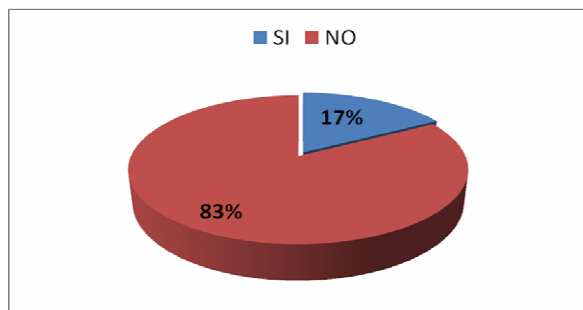
El 100% de los funcionarios consideran que las capacitaciones son necesarias para el buen desempeño de sus actividades.

9. Cree usted que la entidad desarrolla estrategias para gerenciar el Talento Humano?



La mayoría de los funcionarios argumentan que no se desarrollan ningún tipo de estrategias para gerenciar el Talento Humano y el 23% afirman que si lo hacen, porcentaje que proviene del municipio de Guachucal donde si existe jefatura de Talento Humano.

## 10. Existe un plan de capacitaciones

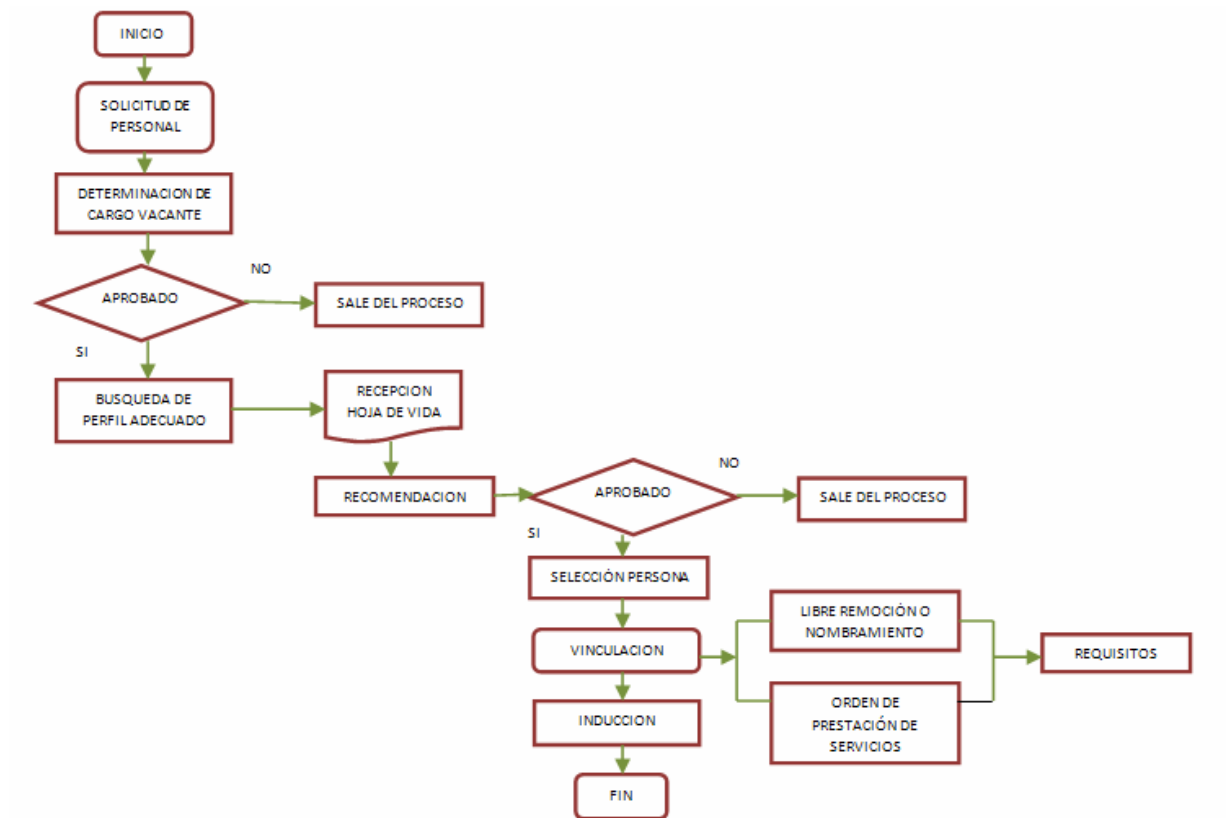


El 83% contestó al interrogante que no existe ningún plan de capacitaciones y que únicamente se realizan si la normatividad lo exige el 17% argumenta que si las han tenido porque su cargo lo ha exigido.

Lo anterior permite deducir que las alcaldías no disponen de un sistema adecuado para la vinculación de personal, no se realiza correctamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

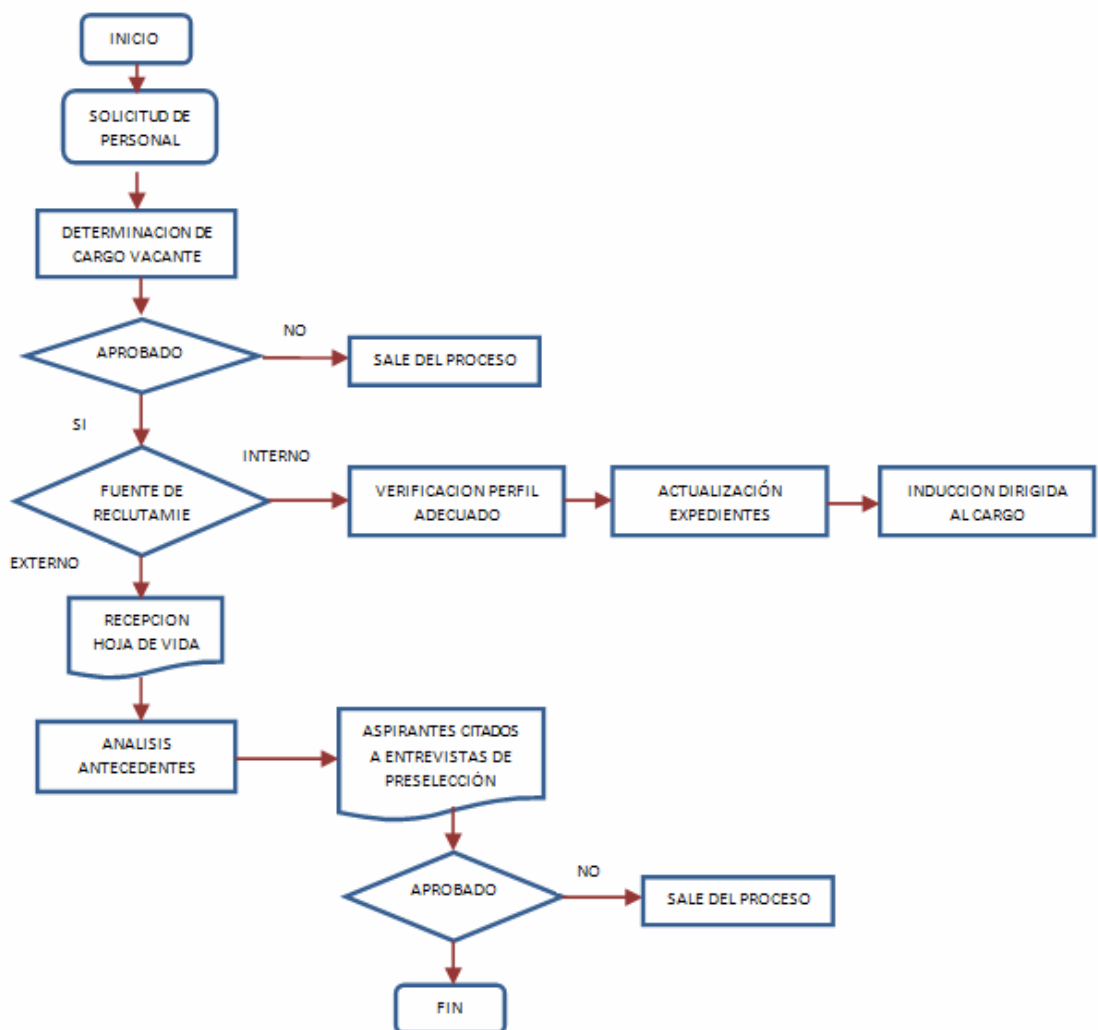
Se carece de una cultura de vinculación de personal por meritos es decir en la gran mayoría se vinculan por recomendación personal sin tener en cuenta un previo análisis de su hoja de vida , estudios ,experiencia laboral, perfil que determinen la competencia o capacidad para asumir un determinado cargo , además se carece de un sistema de meritos y cuando se vincula el persona no se le da una inducción adecuada en cuanto a sus funciones a desarrollar y rol que como funcionario público debe asumir, estas entidades presentan un sistema deficiente en sus planes de capacitaciones y algunas carecen de ellas, lo que genera funcionarios públicos con conocimientos desactualizados, factor que conlleva a que las administraciones publicas tengan tropiezos en el desarrollo y cumplimiento de sus metas.

### 6.3.2 Proceso actual de Reclutamiento, Selección e Inducción en los Municipios clasificados en sexta categoría:



### 6.3.3 Propuesta de diseño del proceso de reclutamiento, selección e inducción en las alcaldías clasificadas en sexta categoría:

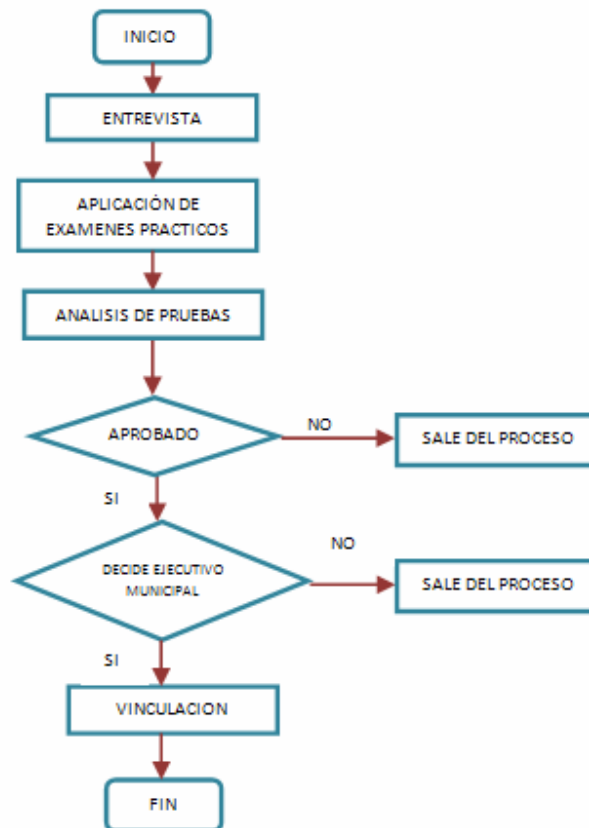
#### Proceso de reclutamiento



El primer paso para llevar a cabo el proceso de vinculación de un funcionario público es el requerimiento para cubrir la vacante ya sea por despido, renuncia, creación de un cargo, este lo determina el responsable del area, quien solicita al jefe de talento humano o a quien haga sus veces la necesidad de proveer el cargo, el paso siguiente es la elección de la fuente o sea determinar si se busca dentro de la entidad o se lo hace internamente teniendo en cuenta los perfiles

requeridos, luego se hace una revisión de la hoja de vida y revisión de documentación soportes que certifiquen experiencia, laboral, estudios académicos, referencias y demás con el fin de comprobar su veracidad.

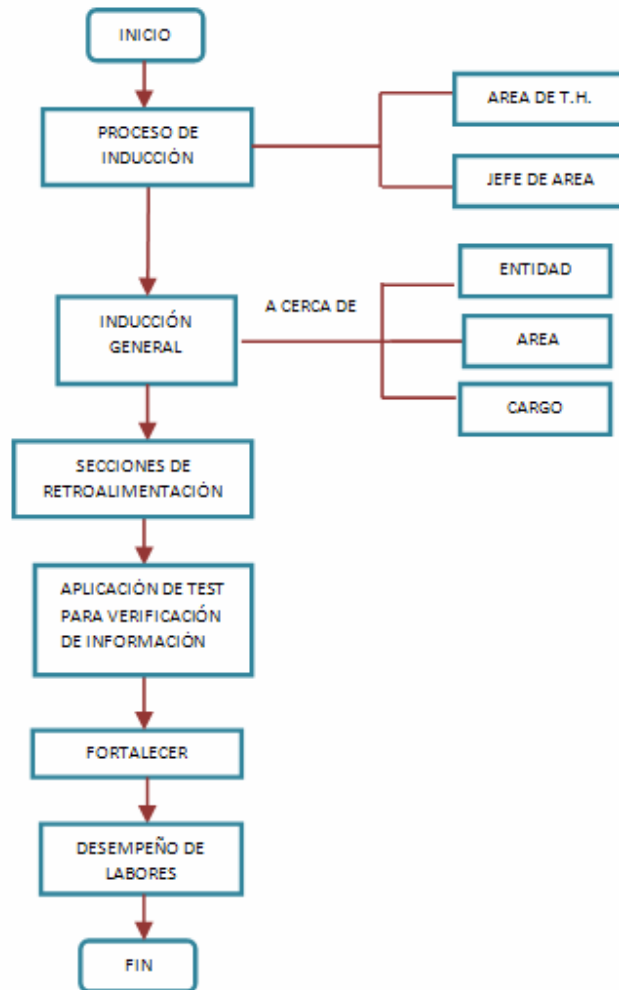
### Proceso de selección:



En la etapa de selección, una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se procede a la realización de la entrevista con el fin de que el responsable del proceso de vinculación tenga una idea clara del candidato tanto en su expresión verbal, conocimientos, aptitudes, aspiraciones, conocimiento del cargo a desempeñar y sobretodo sirve para determinar su forma de pensar y de actuar y hacer un Análisis de competencias, también es importante realizar un examen práctico con el fin de determinar el desenvolvimiento del candidato frente a la toma de decisiones que se le presentaran el desarrollo de su función, si su calificación y puntaje obtenido son satisfactorios y se determina elegible se le realizaran los exámenes médicos ocupacionales de rigor, como son visiometría, espirometría, pruebas de oído, y un análisis completo que determine su estado de ingreso a la

alcaldía y este reposara en el archivo de su hoja clínica, posteriormente se procede al nombramiento o firma del contrato según sea el caso.

### Proceso de Inducción:



En la etapa del proceso de inducción, al nuevo funcionario publico se le dara a conocer la misión, visión, política institucional, Manual de funciones, demás manuales y reglamentos, el plan de desarrollo, el MECI, Programa de salud ocupacional y una breve descripción del equipo de trabajo y el objeto de su cargo frente a la administración municipal. El proceso de reinducción se llevara a cabo periódicamente de acuerdo a los resultados que se obtengan de las evaluaciones de desempeño, con el fin de garantizar un mejoramiento continuo que permita obtener el cumplimiento de metas satisfactorias y de calidad.

## 7. CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento y selección es el más importante para cualquier organización, ya que en él se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la alcaldía. Si esto no ocurre se estaría perdiendo todo un proceso. Conjuntamente a esto; tiempo, dinero e ineficiencia al momento de prestar el servicio a los ciudadanos.

El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la alcaldía, entendida ésta como el conjunto de políticas, valores, actitudes, sentimientos y una visión compartida por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la entidad a fin de proporcionar al nuevo funcionario, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al funcionario como a la empresa para enfrentar las eventualidades.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del colaborador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a los ciudadanos, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca que el perfil del funcionario se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

Se dejan de lado procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel socio cultural de los empleados decaiga y esto hace que desmejore la imagen frente al ciudadano.



## **8. RECOMENDACIONES**

Se deduce que el proceso de reclutamiento y selección actual se lo maneja bajo un modelo burocrático el cual traerá sus consecuencias a largo plazo en el momento de ejecución de los planes y proyectos del municipio, en tal sentido se recomienda la revisión de este documento y la aplicación en orden lógico y organización de todos los pasos a seguir para la vinculación de personal a la entidad municipal.

Con el presente modelo se pretende que los alcaldes municipales tengan una herramienta, que si bien es cierto no se pretenderá cambiar completamente la concepción que se tiene actualmente sobre la asignación de cargos es importante que los administradores municipales sepan que existe una normatividad que rige el empleo publico en Colombia y que como tal se la debe aplicar.

La administración del talento humano implica una serie de procesos y es un tema de gran envergadura, mas aun cuando hablamos del sector publico, este debe regirse por la normatividad que reglamenta el DAFP, la CNSC, y demás disposiciones, es importante el aporte que hacen entidades estatales como son el SENA, la ESAP las cuales tienen como objeto apoyar en estos procesos además están al alcance de todas las entidades estatales con el fin de brindar asesoría y apoyo para que estos procesos se lleven a cabo de la mejor manera, por lo tanto se sugiere hacer uso de este servicio que prestan estas entidades para garantizar un servicio transparente.

## BIBLIOGRAFIA

CANONICI, Aldo. Adiestramiento y Formación del Personal. Barcelona: Deusto, 1998.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Constitución Política de Colombia, 280 p.

COOPER, Robert K y SAWAF, Ayman. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Géminis Ltda.

CHIAVENATO, I. (1988). Administración de Recurso Humanos. (3a. Ed.). México, Mac Graw-Hill.

\_\_\_\_\_. Introducción a la Teoría General de la Administración. (4a. Ed.). México, Mac Graw-Hill.

DECENZO, David; ROBBINS, Stepen,. Administración de Recursos Humanos, México. Ed. Limusa Willey, 2001, 1ra edición, 450 p.

DOLAN, Simón; VALLE, Ramón; JAKSON, Susan; SCHULER, Randall. La gestión de los Recursos Humanos. España: Mc Graw Hill, 2003. 387p.

FRENCH, Wendell L. y C. H. BELL. 1.999. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Bogotá: Prentice-Hall Iberamericana.

GÓMEZ-MEJIA, Luís R; BALKIN, David; CARDY, Robert. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, España. Ed. Prentice Hall, 2001, 3ra edición, 693 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de Investigación. Quinta Actualización. Bogotá D.C. ICONTEC, 2002. 34p. NTC 1486.

IVENCEVICH, Jhon. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 2004. 665p.

LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la investigación, Bogotá: Ecoe Ediciones.2001.120p.

PEÑA, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ª. Ed.). España, Hispano Europea.

REYES PONCE Agustín, Administración Moderna, Colombia Ed Limusa, 1996 3 ed. 350 p.

## **ANEXOS**

**Anexo A. ENCUESTA DE DIAGNOSTICO PARA RESPONSABLE DE MANEJO DE PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**Objetivo:** Identificar los criterios de gestión de talento humano en los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la administración pública según los encargados de la administración.

1. ¿en la alcaldía municipal existe un área encargada de la gestión de Talento Humano actualmente?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2. ¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en la entidad pública?

- a. Recomendaciones
- b. Convocatoria
- c. Banco de hojas de vida

3. ¿Aplica algún proceso específico de selección?

- a. Entrevista
- b. Pruebas de conocimiento
- c. Análisis de hoja de vida
- d. Recomendación

4. En los procesos de selección en que funcionarios se apoyan?

- a. Ejecutivo municipal
- b. Jefe de área solicitante
- c. Alguna entidad

5. Son apoyados por otra entidad en los proceso de selección?

- a. SENA
- b. ESAP
- c. Otra cual?
- c. Ninguna de las anteriores

6. Qué tipo de vinculación se realiza en la entidad?

- a. Libre nombramiento y remoción

- b. Prestación de servicios
- c. Carrera administrativa

7. Se realiza inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

8. ¿Realiza algún tipo de capacitación a sus colaboradores?

- a. Relacionadas con el cargo
- b. Nueva legislación
- c. Ninguna de las anteriores

9. En qué consiste la inducción?

- a. Acerca de la entidad
- b. Dirigida al Área
- c. Dirigida al cargo

10. ¿Qué medio utiliza para detectar si es necesario capacitar a los empleados?

- a. Con base a l diagnostico de la evaluación de desempeño
- b. Por el bajo rendimiento que presente
- c. Por recomendación de jefes de area

11. Con que frecuencia realiza capacitaciones?

- a. Al ingreso del colaborador
- b. Mensual
- c. Semestral
- d. De acuerdo a la necesidad
- e. Ninguna de las anteriores

12. Cómo realiza la gestión de Talento Humano?

- a. A través de un outsourcing
- b. Varias áreas de la entidad se encargan de los pagos, contratación, despido del personal, etc.
- c. Usted es la persona encargada

13. La entidad desarrolla estrategias para gerenciar el Talento Humano?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN**

## Anexo B. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

**Objetivo:** Identificar los criterios de gestión de talento humano en los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la administración pública.

1. Nivel de escolaridad

- a. Primaria
- b. Secundaria
- c. Tecnología
- d. Universitario
- e. Otro\_\_\_\_\_

2. Cual fue el tipo de reclutamiento utilizado para su ingreso a la entidad?

- a. Recomendación
- b. Convocatoria municipal
- c. Publicidad
- d. Otros 10 carrera, concurso interno

3. Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo originada por la entidad?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

4. Se le practico a usted alguna de las siguientes pruebas?

- a. Test psicológico
- b. Test de personalidad
- c. Prueba práctica
- d. Ninguna de las anteriores

5. Le realizaron exámenes médicos al ingreso a la institución?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

6. Cómo fue su proceso de vinculación a la empresa?

- a. A través de contratación directa.
- b. A través de cooperativas y/o otras organizaciones.
- c. A través de comunicados por Internet
- d. Otras formas. ¿Cuáles?

7. En la inducción se le dio a conocer aspectos?

- a. Política institucional
- b. Misión, Visión, Valores
- c. Manual de funciones
- d. Ninguna de las anteriores

8. Usted considera necesario que la entidad otorgue capacitaciones para los funcionarios?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

9. Cree usted que la entidad desarrolla estrategias para gerenciar el Talento Humano?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

10. Existe un plan de capacitaciones

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN**