

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN
LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA CONTRALORIA
GENERAL DE NARIÑO**

JAIRO NARVAEZ HERRERA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
CEILAT
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN
LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA CONTRALORIA
GENERAL DE NARIÑO**

JAIRO NARVAEZ HERRERA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Gerencia Social**

**Asesor
Esp. CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
CEILAT
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1. Del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1996,
Emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 12 de agosto de 2006

Quiero dedicar este trabajo:

A mi esposa Rocío, por el ánimo que me ha dado siempre para continuar, a mi hijo Francisco Javier, que le sirva como impulso para superarme en el camino de la vida profesional, a mi segundo hijo, niño o niña, "Dios dispondrá" que sigue creciendo en el vientre de su madre y es el combustible que me ha motivado en la culminación de este trabajo.

JAIRO NARVAEZ HERRERA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron para que este trabajo se realizara.

Al señor Contralor General de Nariño, directivos y a todos los servidores públicos de la entidad, por el aporte y participación en el desarrollo del presente trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1.1. TITULO	17
1.2. TEMA	17
1.3. LINEA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.6. OBJETIVOS	19
1.6.1 General	19
1.6.2. Específicos	19
1.7. JUSTIFICACIÓN	20
2. MARCO DE REFERENCIA	20
2.1. MARCO CONTEXTUAL	20
2.2. MARCO CONCEPTUAL	20
2.3. MARCO TEORICO	26
2.4. MARCO INSTITUCIONAL	41
2.4.1. Reseña Histórica	42
2.4.2. Misión de la Entidad	42
2.4.3. Visión de la Entidad	42
2.4.4. Objetivos de la Contraloría general de Nariño	43
2.4.5. Principios y Valores Corporativos	43
2.5. MARCO LEGAL	44

3. METODOLOGÍA	46
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.2. SUJETO – OBJETO	46
3.2.1. Sujeto	46
3.2.2. Objeto	46
3.3. ANALISIS DE RESULTADOS	47
3.3.1. Población y Muestra	47
3.3.2. Recolección de Información	47
4. DIAGNOSTICO DE LA ENTIDAD	48
5. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO.	66
5.1. FORMULACIONES GENERALES	66
5.2. SINTESIS E IMPULSO DE LA PROPUESTA	72
6. RECURSOS Y PRESUPUESTO	77
7. CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	81

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Cargo C.G.N.	49
Cuadro 2. Antigüedad C.G.N.	50
Cuadro 3. Tipo de Vinculación C.G.N.	51
Cuadro 4. Mecanismos de Vinculación C.G.N.	52
Cuadro 5. Nivel de Escolaridad C.G.N.	53
Cuadro 6. Deseo de Capacitarse C.G.N.	54
Cuadro 7. Clase de Capacitación que Desean los Servidores C.G.N.	55
Cuadro 8. Como Califican el Aspecto de la Capacitación en la Entidad Los Servidores de la C.G.N.	56
Cuadro 9. Aspecto Salarial de los Servidores de la C.G.N.	57
Cuadro 10. Estabilidad Laboral de los Servidores de la C.G.N.	58
Cuadro 11. Reconocimiento al Desempeño de los Servidores de la C.G.N.	59
Cuadro 12. Autonomía para la Toma de Decisiones de los Servidores de la C.G.N.	60
Cuadro 13. Condiciones Locativas, Ambientales y de Dotación en el Trabajo de la C.G.N.	61
Cuadro 14. Priorización de Factores de Motivación para el Mejoramiento De la C. G. N.	62
Cuadro 15. Interés para la Ejecución de las Labores Cotidianas por parte de los Servidores de la C.G.N.	63
Cuadro 16. Sensación al Ejecutar el Trabajo por parte de los Servidores de la C.G.N.	64
Síntesis de la Propuesta	72

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Nivel Jerárquico	49
Gráfico 2. Antigüedad	50
Gráfico 3. Tipo de Vinculación	51
Gráfico 4. Mecanismos de Vinculación	50
Gráfico 5. Nivel de Escolaridad	52
Gráfico 6. Deseo de Capacitarse	53
Gráfico 7. Clase de Capacitación	54
Gráfico 8. Como Clasifican el Aspecto de la Capacitación en la entidad.	55
Gráfico 9. Aspecto Salarial	56
Gráfico 10. Estabilidad Laboral	57
Gráfico 11. Reconocimiento al Desempeño	58
Gráfico 12. Autonomía para la Toma de decisiones	59
Gráfico 13. Condiciones Locativas, Ambientales y de Dotación	60
Gráfico 14. Priorización de Factores de Motivación	61
Gráfico 15. Interés en la Ejecución de Labores	62
Gráfico 16. Sensación al Ejecutar el Trabajo	63

LISTA DE ANEXOS

..pág.

Anexo A. Encuesta. Motivación Laboral de los Servidores Públicos de la Contraloría General de Nariño.	80
Anexo B. Gráfico. Jerarquía de las Necesidades.	82

RESUMEN

El objeto del presente trabajo de investigación es el de Proponer diferentes estrategias de mejoramiento de la Motivación Laboral de los Servidores Públicos de la Contraloría General de Nariño, que permitan fortalecer el logro de la misión Institucional y los objetivos Corporativos de la Entidad. El enfoque metodológico que se le a dado es el método científico como modelo general de acercamiento a los fenómenos y situaciones presentes.

En el desarrollo del trabajo, se trata de buscar una relación de la realidad dialéctica entre el sujeto investigador y el objeto de estudio, que permita ir de lo simple a lo complejo, de lo abstracto a lo concreto y llegar a conocer e interpretar la realidad.

También se hace necesario dentro de la operacionalidad de la metodología, acudir a otras herramientas aportadas por otros métodos como el descriptivo, ya que el trabajo muestra las deficiencias y debilidades encontradas al interior de la Contraloría General de Nariño.

En primera instancia se determinó el diagnostico situacional de la Motivación Laboral de los Servidores Públicos de la Contraloría General de Nariño mediante la recolección de información por medio de documentos y el diseño de instrumentos como la encuesta, igualmente se aplica la técnica de la observación directa para determinar variables que influyen en el comportamiento del talento humano de la Entidad, variables como:

- Capacitación.
- Comunicación.
- Bienestar Social.
- Autoestima.
- Autonomía.
- Sentido de Pertenencia.

Los resultados del diagnostico, establecieron que los Servidores Públicos de la C.G.N., no se encuentran motivados en el desarrollo del ejercicio de sus funciones, encontrándose debilidades de orden administrativo en las variables analizadas; por esta razón se realizo una propuesta de mejoramiento que permita desarrollar alternativas de motivación laboral que redunde en el desempeño y satisfacción de los Servidores, y por ende en la eficiencia y eficacia de toda la Entidad.

La propuesta se estructura en tiempo, Talento Humano, recursos físicos, Institucionales y financieros; que conlleven al crecimiento personal de todos los Servidores Públicos de la Contraloría General de Nariño.

ABSTRACT

The object of the present investigation work is to propose different strategies of improvement of the labor motivation of the public servants of the General Contraloría of Nariño that allows to strengthen the achievement of the institutional mission and the corporate objectives of the entity. the methodological focus that has been given, is the scientific method, like general model of approach to the phenomenons and present situations.

In first instance, it was determined the I diagnose situational of the Labor Motiva.....tion of the Public Servants of the General Contraloría of Nariño, by means of the gathering of information by means of documents and the design of instruments like the survey, in a same way the technique of the direct observation is applied, to determine variables that influence in the behavior of the Human Talent of the entity. Variables as:

- Training
- Communication
- Social -well-being
- Car Estimates
- Autonomy
- Sense of Ownership

The proposal is structured in Time, Human Talent, Physical, Institutional and Financial Resources; that they bear to the personal growth of all the Public Servants of the General Contraloría of Nariño.

INTRODUCCION

La Contraloría General de Nariño es una entidad de servicio público, que debe acogerse a las políticas estatales de desarrollo y modernización de las instituciones, se considera importante retomar las experiencias que implica el desarrollo de las funciones de control cuyas políticas están lejos de aplicarse para el logro de una misión y unos objetivos claramente definidos por esta entidad.

El trabajo busca crear la necesidad de lograr el mejoramiento permanente del Talento Humano, mediante la motivación permanente como factor indispensable en el desarrollo integral del individuo, que posibilite la construcción de una cultura organizacional, que requiere necesariamente del compromiso serio y liderazgo de los directivos.

Los programa de reconocimiento empresaria e institucional por los logros especiales más que simple generosidad son una buena inversión de la entidad, reflejada en muchos beneficios tales como:

- aumento de la lealtad y la productividad
- genera empoderamiento de los funcionarios
- reforzamiento de la buena imagen de la entidad
- efectividad en la prestación del servicio que se brinda, etc.

Considero valido resaltar los conceptos principales de la administración moderna, que puedan orientar a la C.G.N. en el proceso de desarrollo y modernización.

Es necesario entonces, realizar un diagnostico interno, con los funcionarios de la Contraloría, a cerca de la motivación existente en la entidad, evaluando el desempeño de las personas en el desarrollo de sus funciones, con los resultados alcanzados por la Contraloría General de Nariño como organismo de control.

Por lo anterior, se presenta una propuesta de mejoramiento de la motivación laboral para los servidores públicos de la Contraloría General de Nariño enmarcada en las políticas de desarrollo del Talento Humano.

1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1.1 TITULO

Propuesta para el mejoramiento de la motivación laboral de los servidores públicos de la Contraloría General de Nariño.

1.2 TEMA

Problemática asociada a la ausencia de políticas orientadas hacia el mejoramiento de la motivación laboral de los servidores públicos de la Contraloría General de Nariño que redunden en el mejoramiento del servicio, en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la satisfacción personal.

1.3 LINEA DE INVESTIGACION

Gestión del talento humano.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Contraloría General de Nariño (CGN), es un organismo de control del nivel territorial, encargado de la vigilancia y fiscalización de los recursos públicos que administran los municipios, el departamento, las entidades descentralizadas de estos y los particulares, dentro del ámbito de su jurisdicción. La CGN se convierte entonces en un garante para que los recursos lleguen a la comunidad, ésta es la razón de ser de la Administración Pública, generando gobernabilidad y aceptación entre los asociados.

La CGN no ha asumido un papel efectivo en el manejo del Talento Humano, desconociendo que este es el activo más importante que tiene una organización pública o privada, y su efectiva gerencia es la clave del éxito, lo cual es posible lograr si las políticas y procedimientos dirigidos a la calidad del Talento Humano, están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.

A pesar de que al inicio de cada vigencia fiscal se diseñan políticas de desarrollo del Talento Humano, y existe una oficina de capacitación, no se aplican ni desarrollan dichos programas, constituyéndose este aspecto en una debilidad institucional.

Este hecho no puede constituirse en un factor de impedimento para que la entidad pueda asumir un papel mas protagónico y efectivo en la implementación de unas políticas adecuadas de mejoramiento para superar su estado actual, que impulsen el desarrollo del Talento Humano requerido, y contribuyan a la prestación de servicios propios de la contraloría como ente fiscalizador con mayor efectividad.

La CGN presenta deficiencias en la aplicación de programas de capacitación tanto a nivel de sus áreas funcionales como administrativas.

El alto grado de desmotivación expresado por los servidores de la CGN es una de las mayores debilidades de la entidad y que se manifiesta en la insatisfacción laboral que se puede anunciar en términos generales como:

- Malas condiciones laborales.
- Existen irregularidades en el proceso de selección del contralor, este viene condicionado por sus electores. (Diputados).
- Escala salarial baja y discriminatoria.
- Trabajadores de los distintos niveles realizando las mismas tareas, cumpliendo los mismos horarios pero con diferencia salarial.
- Falta de políticas de reconocimiento de logros por parte de los directivos.
- Aunque existe la oficina de capacitación, y al inicio de cada vigencia fiscal se presenta un programa de capacitación y un manual de incentivos, esto se aplica en una mínima parte solo para el nivel directivo.
- El manejo politiquero y burocrático en la administración de la CGN.
- Amenazas continuas de reestructuración administrativa que implica despido de personal.
- Falta de autonomía y responsabilidades.
- Falta de liderazgo.
- No existe un código de ética en la entidad.

Lo anteriormente expuesto, permite ver claramente que la CGN requiere de una urgente implementación de una adecuada política de desarrollo

del Talento Humano centrado en la motivación del personal para lograr mayor capacidad en el ejercicio de las labores de cada uno de los servidores y alcanzar además condiciones satisfactoria de trabajo, para lograr mayor esfuerzo y un adecuado desempeño que se refleje en la prestación de un eficaz servicio y por ende un mejoramiento institucional.

1.5 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los fundamentos y componentes de una propuesta de desarrollo del Talento Humano, coherente y eficaz, basadas en la motivación, para lograr compromiso y pertenencia institucional de los servidores públicos de la CGN, encaminadas al logro de su misión institucional?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 General

Diseñar una propuesta de motivación enmarcada en las políticas generales de desarrollo del Talento Humano, aplicando algunos principios y teorías administrativas, que aporten al logro efectivo de la misión institucional de la CGN.

1.6.2 Específicos

- Identificar las razones por las cuales los servidores públicos de la CGN no han logrado niveles adecuados de motivación en el desempeño de sus funciones.
- Analizar los niveles de motivación entre los servidores públicos de la CGN.
- Proponer alternativas que viabilicen el desarrollo del Talento Humano en la CGN.
- Formular recomendaciones válidas para la adopción y sostenibilidad de la propuesta para mejorar la motivación de los servidores públicos de la CGN.

1.7 JUSTIFICACION

La motivación de los individuos en las diferentes organizaciones, es la que hace que una persona actúe y se comporte de una manera determinada, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide en una situación dada con que vigor actúa y en que dirección se canaliza su energía, son los factores que canalizan y sustentan la conducta; para este caso, de los servidores públicos de la CGN, en un sentido comprometido.

Los programas de reconocimiento, capacitación y motivación por logros especiales, es una buena inversión para la entidad, con lo cual se logra muchos beneficios tanto personales, grupales, empresariales, familiares etc, que se verán reflejados día a día en todos los ambientes vivenciales de las personas contagiadas por el grado de satisfacción que les genera el deber cumplido.

El talento humano es el principal factor dentro de una organización y es el que refleja la imagen institucional fuera de ella.

La CGN, con un buen nivel de desarrollo del Talento Humano, Visión, Misión, Metas y procedimientos claros, tendría garantizada su eficiencia y eficacia en la calidad de gestión.

Lastimosamente, la CGN, carece de la aplicación de políticas de desarrollo del Talento Humano, formuladas por la entidad, tendientes a convertir a sus funcionarios en personal motivado, capacitado, calificado, cualificado, eficiente y con sentido de pertenencia institucional, que apunte a una cultura organizacional. Por ello este trabajo se justifica en la medida que aporta a la solución de esta debilidad, viabiliza el mejoramiento institucional y permite recuperar el grado de confianza por parte de la comunidad.

La CGN es un organismo de control del orden departamental, el cual debe modernizarse, capacitarse, para actuar bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía y equidad, por lo tanto es necesario crear programas de motivación, para reforzar los valores como la moral y la ética.

La motivación es parte fundamental de una organización, está orientada a lo más importante que tiene una organización, que es el talento humano; este aspecto es relevante para hacer de la CGN una entidad moderna y dinámica.

La cultura organizacional debe garantizar el fortalecimiento del principio de auto evaluación que permita medir los resultados, la retroalimentación y la efectiva toma de decisiones que conduzcan al

mejoramiento continuo de la entidad, integridad que se logra con el fortalecimiento del Talento Humano mediante la motivación individual y grupal.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

La CGN, es un órgano de control del nivel territorial, del orden departamental encargado de ejercer el control fiscal a las entidades de su jurisdicción como son: Gobernación de Nariño, Asamblea Departamental, entidades descentralizadas, Universidad de Nariño, municipios del departamento, concejos municipales, personerías municipales, empresas sociales del estado, institutos municipales de deporte, asociaciones, casas de la cultura y similares, Terminal de transporte terrestre de Ipiales, instituciones educativas, resguardos indígenas y otros particulares que manejan bienes del Estado.

La CGN está ubicada en la ciudad de Pasto, en la carrera 24 No 19 – 33 edificio Pasto Plaza, cuarto piso, cuenta en sus corredores con hermosos jardines que le dan vida al ambiente, las oficinas son amplias y poseen buena ventilación e iluminación, es una construcción moderna, segura y cómoda lo cual hace de ella un lugar agradable para desempeñar labores.

Lastimosamente, la CGN, no ha aplicado políticas efectivas para el desarrollo del Talento Humano, reflejándose en la falta de motivación de sus funcionarios. Lo anterior requiere necesariamente de la aplicación de nuevos criterios de desarrollo coherente y efectivo para lograr el compromiso y pertenencia de los empleados de la entidad.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

El trabajo busca crear la necesidad de lograr el mejoramiento permanente del Talento Humano como el capital más importante dentro de una empresa o institución, mediante la capacitación y la motivación como factores fundamentales en el desarrollo integral de la organización, donde se debe tener claridad en la definición y aplicación de los siguientes conceptos:

MOTIVACIÓN: Estimulo a adquirir un conocimiento más rápido de las funciones que va a desarrollar puede ser una promoción, un aumento de sueldo.¹

¹ ANSOLA, Javier y GALEANO, Luís Jairo Administración de Personal. Bogotá : UNISUR, 1994. p. 27

Motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.²

CAPACITACIÓN: Proceso Educativo generalmente a corto plazo en el que se utilizan procedimientos y organizados y sistemáticos, por medio del cual, el personal obtiene conocimientos prácticos para un objetivo específico de la organización.³

TRABAJO EN EQUIPO: Este es un tema específico de la Calidad Total reconocido en direcciones más convencionales como uno de los muchos entornos de trabajo. Para la GCT es toda la organización. La GCT, no puede operar sin el trabajo de equipo y el desarrollo de una flexible y eficaz mano de obra.⁴

CALIDAD TOTAL: es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, cambiando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el nivel de calidad de vida de la comunidad.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO: Se basa en cuatro principios fundamentales. Primero, El talento humano es el activo más importante que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito. Segundo, este éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos. Tercero, la cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. La gerencia del Talento Humano es cuestión de integración, conseguir que todos los miembros de la

² Disponible en Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

³ ANSOLA, Javier y GALEANO, Luís Jairo. Administración de Personal. Bogotá : UNISUR, 1994. p. 83

⁴ *Ibíd.*, p. 38.

organización participen y trabajen unidos, con un sentido de propósito común.⁵

EL AUTOCONOCIMIENTO: Es conocer las partes que componen el yo, cuales son sus manifestaciones, necesidades y habilidades; los papeles que vive el individuo y a través de los cuales es conocer por que y como actúa y se siente. Al conocer todas sus partes que desde luego no funcionan por separado, sino que se entrelazan para apoyarse una en la otra, el individuo logra tener una personalidad fuerte y unificada; si una de setas funciona de manera deficiente, la otra se verá afectada y su personalidad será débil y dividida, con sentimientos de ineficiencia y desvaloración.

EL AUTOCONCEPTO: es una serie de creencias que se tienen acerca de sí mismo, que se manifiestan en la conducta. Si alguien se cree tonto, actuará como tonto, si se cree inteligente o apto, actuará como tal.

LA AUTOEVALUACIÓN: Es la capacidad interna de evaluar las cosas como buenas si lo son para el individuo, le satisfacen, son interesantes, enriquecedoras, le hacen sentir bien, y si le permiten crecer y aprender. Y considerarlas como malas si lo son para la persona, no le satisfacen, carecen de interés, le hacen daño y no le permiten crear.

LA AUTOACEPTACIÓN: Consiste en reconocerse a sí mismo, en forma realista, como sujeto de cualidades y limitaciones. No es una auto aprobación. La auto aceptación es lo que permite reconocer que debo cambiar en mí para poder crecer.

EL AUTORRESPECTO: es atender y satisfacer necesidades y valores. Expresar y manejar en forma conveniente sentimientos y emociones, sin hacerse daño ni culparse, busca valorar todo aquello que haga sentir al individuo orgulloso de sí mismo.

LA AUTOESTIMA: es el conjunto de todos los pasos anteriores. Si una persona se conoce y está consiente de sus cambios crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades. Si se acepta y se respeta tendrá autoestima. Por el contrario, si una persona no se conoce, el concepto de sí misma es pobre, no se acepta ni respeta y entonces no tendrá autoestima.⁶

RECOMPENSA: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede

⁵ QUEVEDO SAENZ, Hernán, Cultura Organizacional, calidad en el servicio. S.d. 1995. p. 84

⁶ *Ibíd.*, p. 87, 88, 89.

generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

RESPONSABILIDAD: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

IDENTIDAD: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que los jefes puedan tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional.⁷

COMUNICACIÓN: proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad (véase Revolución de la información).⁸

La comunicación entre seres humanos, es conocido como un conjunto de procesos por los cuales se transmiten y reciben un determinado conjunto de datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

FORMACIÓN Y EDUCACIÓN: Este es un gran tema de personal, En la GCT es muy importante un acercamiento sistemático a la formación y la educación, no solamente formación para el trabajo, actividades relativas a la calidad, el uso eficaz de herramientas y aptitudes del personal, sino también para mejorar la disposición la disposición de un trabajo para asumir una mayor variedad de tareas y trabajar en su propio desarrollo personal, un caso de enriquecimiento por el trabajo. Al tiempo que se desarrollan las capacidades del personal para poder realizar un trabajo

⁷ Disponible en RHWeb Aportado por BUSTOS, Paulina, MIRANDA, Mauricio y PERALTA, Rodrigo 1213 hotmail.com

⁸ Disponible en biblioteca de consulta Encarta Corporación. Reservados derechos.

más eficaz, lo motiva a ser más leal con la organización, que le ayuda en su carrera profesional.

AMBIENTE DE TRABAJO: Es la forma como un trabajador se desempeña dentro de su trabajo, donde exista entre compañeros de trabajo colaboración, exista disposición a resolver conflictos internos, además que exista una disposición a adoptar los cambios que se presenten a diario, con el presente trabajo se pretende estimular a los trabajadores para satisfacer las necesidades de los servidores públicos y de la misma forma generen sentido de pertenencia por la Entidad y compromiso con la misión social de la CGN con el fin de que se beneficie de forma indirecta la comunidad, se pretende generar condiciones favorables de tal manera que se permita el crecimiento de el factor humano de la Entidad, considerado como el principal elemento dentro de la organización.

REINGENIERÍA: Rediseño rápido y radical de los procesos para lograr el mejoramiento decisivo del rendimiento. La reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura, para maximizar la rentabilidad, mediante el rediseño de procesos de trabajo.

2.3 MARCO TEÓRICO

Señala Stoner “La motivación es la que hace que los individuos actúen y se comporten de una determinada manera, es una combinación de procesos: intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encausa la energía”.⁹

Por lo general cada vez que procuramos entender o explicar un aspecto del mundo circundante, indicamos sus causas. Si observamos alguna actividad, tendemos a querer saber a que se debe y con el tiempo aprendemos a aceptar explicaciones como las siguientes: el viento mueve las nubes, la gasolina suministra la energía necesaria para que un auto funcione, la pelota se mueve por que ha sido impulsada por un pie o una mano. La imperiosa curiosidad humana se hace mas patente cuando tratamos de explicarnos las acciones personales. Surge a menudo en la conversación cotidiana la pregunta ¿Qué lo motivó a hacer eso? Que es lo mismo que decir ¿Cuál fue la causa de que usted hiciera tal cosa o tal otra?

⁹ Disponible en Internet. Adrisanga@901.com. La motivación -monografía.com

Las explicaciones de la conducta se han ajustado a esa pauta y el término motivación deriva del verbo latino moveré, que significa mover, o sea el modo de acción para conseguir algo. La motivación es una necesidad o un deseo que dinamiza la conducta dirigiéndola hacia una meta.

En nuestra conducta hay motivos que a diferencia del hambre y el sexo, al parecer no satisfacen una necesidad puramente fisiológica. Si pensamos en nosotros y en los que nos rodean, es evidente que hay gran diversidad de motivaciones que no tienen relación directa con las necesidades primarias. Podemos sentirnos motivados para saber algo más de nosotros mismos.

Para explicar la motivación no basta la física o la química. Si alguien se propone escalar una montaña o alcanzar un objetivo es por que hay diversos factores que ponen en marcha "el motor": el aprendizaje, la personalidad, los castigos, los incentivos y otros.

Se puede considerar que la motivación es el primer elemento cronológico de la conducta; es ella la que pone en movimiento el organismo y persiste hasta la reducción de la tensión. Así como las condiciones orgánicas actúan sobre el psiquismo, este también puede influir sobre el cuerpo, por ejemplo la cólera provoca una afluencia de sangre en el rostro que hace que este enrojezca.

Cuando echamos una ojeada a las tendencias históricas que han intentado explicar la motivación, nos encontramos de entrada con el racionalismo tradicional y mecanicismo. El primero considera que el hombre obra por que tiene un motivo para hacerlo y por tanto es responsable de lo que hace.

El mecanicismo es una teoría diametralmente opuesta. El mecanicista típico cree en la última y única realidad que es el universo físico, así pues la conducta estará regida exclusivamente por fuerzas mecánicas y factores químicos. Cuando se conoce bien el funcionamiento de la bioquímica cerebral, la conducta no tendrá misterio para nosotros. Es evidente que el mecanicismo se acerca más a la realidad que el racionalismo tradicional. El organismo humano es sustancialmente físico, y el sistema nervioso central se mueve gracias a los neurotransmisores que controlan no solo la motivación, sino también la razón y la emoción. Sin embargo la física y la química no bastan para explicar todos los eventos que conforman la motivación. Hay otros factores (aprendizaje, personalidad, incentivos, castigos, etc) que ponen en marcha el motor que activa el sujeto hacia un objetivo.

En un estudio realizado a artistas y atletas destacados, se comprobó que todos estaban muy motivados, sometidos a una rígida disciplina de estudio los unos y de entrenamiento los otros, siempre con vista al logro de sus objetivos. En un escultor por ejemplo priman los impulsos secundarios o adquiridos, relacionados con las preferencias estéticas, el aprendizaje y la cultura.

Las exigencias particulares que motivan nuestra conducta dependen de las necesidades insatisfechas en cada circunstancia particular y en cada individuo¹⁰

El Gerente, Administrador o Director deben confiar en sus empleados, es una parte de la motivación que debe tener todo trabajador para que realice eficientemente sus trabajos, y debe darles la oportunidad para en ciertas circunstancias tomar decisiones y ensayar nuevas ideas si es necesario.

La gente trabaja para obtener logros, para ver que se recompensan sus esfuerzos, y para lograr un sentido de pertenencia y cooperación.

Un administrador puede ser un planeador capaz, una persona capaz de tomar decisiones, y un perspicaz estudiante de la organización, pero puede fallar si no puede establecer la Relación Humana necesaria para motivar a los otros. Los factores que motivan conducen y sustentan la conducta humana.

Analizando el origen de nuestras necesidades y teniendo en cuenta que no son simplemente físicas, actuando como miembros de una organización podemos concluir que ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros, las teorías administrativas, afectan la forma en que los administradores tratan a los empleados, la motivación surge de la acción reciproca entre el individuo y los factores del entorno¹¹.

Las primeras teorías sobre motivación trataron de construir un único modelo que pudiera aplicarse a cada trabajador en cualquier evento, sin embargo, el modelo tradicional, el modelo de las relaciones humanas y modelo de los recursos humanos, presentaron una perspectiva diferente de los seres humanos.

EL MODELO TRADICIONAL: Taylor, a los empleados se les debe motivar reconociéndoles incentivos monetarios por trabajos repetitivos,

¹⁰ Enciclopedia de la Psicología Océano, grupo editorial S.A. volumen 1 Barcelona España. p. 142 – 145 -49.

¹¹ STONER F James, FREEMAN Edward, Administración, quinta edición México 1995, p. 472

mientras más producen los empleados ganan más dinero, el supuesto era que los administradores saben más que los empleados a quienes sólo se les podía motivar con dinero.

Esto hizo que la producción aumentara considerablemente en las empresas que utilizaron esta filosofía, pero esto hacía que se necesitaran menos trabajadores para desempeñar las labores, los administradores tendieron a reducir los incentivos y a despedir a los trabajadores, lo cual condujo a los empleados a exigir seguridad en el trabajo sobre los incentivos a que pudieran tener derecho sobre su desempeño, esto hizo que el modelo fallara.

EL MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS: Elton Mayo y otros. Después de algunas investigaciones concluyeron que el aburrimiento y la repetición reducían la motivación, mientras los contactos sociales ayudaban a crear o sustentar la motivación, con lo cual concluyeron que “los administradores deben motivar a los empleados mediante el reconocimiento de sus necesidades sociales, y haciéndolos sentir útiles e importantes. Los investigadores descubrieron que los empleados tienden a establecer normas de grupo, acerca de la cantidad de trabajo o la velocidad del mismo, con lo cual los administradores comienzan a dar atención a los grupos de trabajo informal.

En el modelo tradicional se espera que los trabajadores acepten la autoridad de la administración a cambio de salarios altos. En el modelo de las relaciones humanas, se espera que los trabajadores acepten la autoridad de la administración por que los superiores los tratan con consideración y les permiten influir sobre la situación del trabajo.

MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS: Douglas McGregor y otros teóricos. Criticaron el modelo de las relaciones humanas considerándola como una simple propuesta para la manipulación de los empleados, también objetaron que como el modelo tradicional, simplificaba demasiado la motivación enfocada sólo en un factor como el dinero o las relaciones sociales.

La perspectiva tradicional conocida como teoría X se concluye que el trabajo es de importancia secundaria y los administradores deberán presionar a los empleados o motivarlos con salarios o con muestras de consideración (modelo tradicional o de relaciones humanas).

La teoría Y considera que el trabajo es tan natural como descansar o jugar, que la gente quiere trabajar y bajo las condiciones adecuadas obtienen satisfacción de su trabajo. La gente tiene la capacidad de aceptar, de buscar la responsabilidad y aplicar la imaginación, ingenio y creatividad a los problemas organizacionales.

El problema con la teoría Y es que la vida industrial moderna, no aprovecha totalmente el potencial del ser humano promedio, sacando ventaja de la disposición innata y la capacidad para trabajar de sus subordinados, los administradores podrán proporcionar un clima laboral que proporcione a los empleados una perspectiva para la superación personal. La administración participativa es la mejor manera de lograrlo.

Un estudio demostró que los administradores contemporáneos a menudo sostenían dos modelos de motivación, para los subordinados favorecían el modelo de las relaciones humanas, trataban de reducir la resistencia mejorando la moral y la satisfacción, sin embargo, para si mismos los administradores favorecían el modelo de los recursos humanos, sentían que sus talentos estaban desperdiciados y buscaban que sus superiores les dieran una mayor responsabilidad.

PERSPECTIVA CONTEMPORANEA DE LA MOTIVACIÓN: Aquí se encuentran algunos factores que pueden afectar la motivación. Las teorías de la satisfacción hacen énfasis en el “qué” de la motivación, la satisfacción de las metas individuales y aspiraciones. En contraste las teorías del proceso, enfatizan en el “como” de la motivación, los procesos del pensamiento que desembocan en la motivación. Una tercera propuesta, la teoría del reforzamiento sobrepasando los “que” y los “como” de la teoría de la motivación, se concentran en los medios por los cuales se aprende la conducta.

TEORIAS DE LA SATISFACCIÓN DE MOTIVACIÓN: Se enfocan en las necesidades internas que alientan el comportamiento. En un esfuerzo por reducir o satisfacer sus necesidades la gente por tal razón la gente actuará de ciertas maneras.¹²

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES: Abraham Maslow, clasifica las necesidades de un a manera lógica, que tiene implicaciones importantes para los administradores.

Percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades que van desde las necesidades fisiológicas básicas, hasta las necesidades mas grandes como la autorrealización, según el autor, se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea proponente, o mas poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y sus experiencias recientes. Comenzando con las necesidades fisiológicas que son las más básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del nivel más alto.

¹² *Ibíd.*, p. 474.

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidad de seguridad o protección.
- Necesidad de pertenencia y amor.
- Necesidad de estima.
- Necesidades de autorrealización.

Una conclusión obvia de la teoría de Maslow, es que los empleados necesitan un salario, alimentación, vivienda, y protección para ellos y para sus familias, además hay que crear un ambiente seguro de trabajo antes que los administradores ofrezcan incentivos tendientes a darles autoestima, sentimientos de protección u oportunidades de crecer.

En la organización moderna, las necesidades fisiológicas y de seguridad por lo regular se cubren de manera satisfactoria. Siguiendo en jerarquía está la necesidad de pertenencia y ser querido. Esto se siente más sólidamente con relación a la familia de uno, pero también afecta el entorno del trabajo. Si los empleados no creen que forman parte integral de la organización, se sentirán frustrados por una necesidad insatisfecha de pertenencia, y difícilmente a oportunidades o incentivos de orden superior.

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima: el deseo del logro y el de estatus y reconocimiento. En términos organizacionales, la gente quiere ser competente en su trabajo. Para lo cual se debe proporcionarse trabajos interesantes, retroalimentación sobre su desempeño, reconocimiento del esfuerzo y estímulo personal. También puede hacerlos participar en el establecimiento de metas y en la toma de decisiones. Una vez satisfechas adecuadamente todas las necesidades, el empleado estará motivado por la necesidad de autorrealización. Buscará el sentido y el desarrollo personal en su trabajo, buscando activamente nuevas responsabilidades.

LA TEORIA DE ALDERFER: ERG. Coincide con Maslow, en que la motivación al trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades sin embargo su teoría difiere en dos puntos básicos:

Separó las necesidades en tres categorías:

- Necesidad de existencia. (beneficios adicionales en el lugar de trabajo)
- Necesidades de relación. (necesidades de relaciones interpersonales)
- Necesidades de crecimiento (necesidades para la creatividad personal o influencia productiva)

Teoría ERG, teoría de satisfacción de motivación que dice que la gente se esfuerza por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y

necesidades de crecimiento, si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarán a un nivel inferior.

LA NECESIDAD DE LOGRO: John W. Atkinson. Los adultos sanos tienen una reserva de energía potencial, la forma en que se libera y utiliza depende de:

- La fuerza del motivo o necesidad básica en cuestión.
- Su esperanza de éxito.
- El valor de incentivo atribuido a la meta.

Este modelo relaciona el comportamiento y el desempeño con tres impulsos básicos:

- La necesidad de logro.
- La necesidad de poder.
- La necesidad de afiliación o de contacto estrecho con otros.

Una persona puede ser motivada por una gran necesidad de afiliación, mientras otra puede tener una fuerte necesidad de logro, o deseo de tener éxito o sobresalir en situaciones competitivas, esto está relacionado con la forma como se motiva a las personas para desempeñar su trabajo. A la gente con necesidades de logro, le gusta asumir responsabilidades para resolver problemas, tienden a imponer metas verdaderamente difíciles y enfrentar riesgos para satisfacer estas metas; y valoran enormemente la retroalimentación acerca de qué también hacen las cosas, aquellos con grandes necesidades de logro tienden a estar muy motivados por los retos y las situaciones de trabajo competitivo. Existe mucha evidencia de la correlación que hay entre grandes necesidades de logro y un buen desempeño.

LA TEORIA DE DOS FACTORES DE MOTIVACIÓN: Frederick y otros. El descontento y la satisfacción en el trabajo surgen de dos grupos independientes de factores:

- factores de higiene, (el salario, las condiciones de trabajo y la política de la compañía) todos afectan el contexto el cual se realiza en el trabajo.
- Factores motivadores, (el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso), todos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y las recompensas por el desempeño en el trabajo.

LA TEORIA DE LAS ESPECTATIVAS: Un modelo de motivación que especifica que el esfuerzo para lograr un buen desempeño es función de la observación de la probabilidad de que el buen desempeño se puede lograr, y de ser alcanzado es posible que sea recompensado, y que la recompensa valdrá el esfuerzo realizado. Este modelo tiene tres componentes fundamentales:

- Esperanza de éxito en el desempeño. Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas a su vez, afectan su decisión sobre como deben ser. Por ejemplo, un trabajador que está pensando acerca de excederse en las cuotas de venta, puede esperar halagos, un bono, ninguna recreación o incluso hospitalidad por parte de sus colegas.
- Valencia. El resultado de una conducta particular tiene una valencia específica o poder para motivar, el cual cambia de un individuo a otro.
- Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de que tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación con su comportamiento. Si se le da a escoger el nivel de desempeño que parece tener la mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a si mismo y a los demás.¹³

TEORÍA DE EQUIDAD: Una teoría de motivación de trabajo que enfatiza el papel que juega la creencia de los individuos en la equidad o imparcialidad de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.¹⁴

La equidad puede definirse como una razón entre lo que el individuo aporta al trabajo. El esfuerzo o la habilidad se pueden motivar con un incremento salarial o la promoción dentro de la empresa.

Para el caso de estudio, sabiendo que en la CGN, hay servidores desempeñando funciones semejantes, pero remunerados con salarios diferentes, podemos aplicar esta teoría que consiste en el principio de pago igual por trabajo igual, para incluir puestos que son diferentes, pero que tienen un valor comparable.

Ninguna organización puede tener éxito sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo por parte de sus miembros. Por tal razón los administradores necesitan comprender la motivación, los factores que dan lugar, apoyan y encausan la conducta.¹⁵

Se concibe la organización como un todo dinámico, integrado y cambiante en continuo proceso de desarrollo, la cual esta influenciada por distintos factores tanto internos como externos, por lo tanto requiere de cambios administrativos que cumplan con las exigencias del medio.

¹³ Ibid., p. 483.

¹⁴ Ibid., p. 485.

¹⁵ Ibid., p. 495.

Toda organización o institución para que se desarrolle, debe planear procesos de cambio que vayan acorde con los tiempos actuales para que sean más competitivas, democráticas, efectivas y eficientes, para lo cual debe utilizar diferentes herramientas y estrategias, como “una respuesta al cambio, una estrategia con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio”¹⁶

La percepción hace referencia al proceso mediante el cual el ser humano, organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno.

STEPHEN plantea que una manera de motivar a los empleados temporales es la oportunidad de alcanzar un empleo permanente. Desde el punto de vista de la equidad, se debe tener en cuenta la repercusión de mezclar empleados permanentes con los temporales, cuando las diferencias salariales son considerables, un plan variable de sueldos o de pago basado en las habilidades puede ayudar a disminuir este problema.

En cuanto a la comunicación STEPHEN presenta algunas recomendaciones que se deben tener en cuenta para tener en una organización, comunicaciones eficaces con sus empleados considerando que una idea, no importa lo grandiosa que sea, es inútil al menos que se pueda transmitir y la comprendan otras personas, la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización:

- Control
- Motivación
- Expresión Emocional
- Información

El proceso de comunicación es importante tenerlo en cuenta para determinar, donde se esta fallando al interior de la organización.

No podemos comunicar de algo que no se conoce y si es lo contrario es probable que nuestro receptor no comprenda el mensaje, una idea, no importa lo grandiosa que sea, es inútil a menos que se pueda transmitir y la comprendan otras personas.

El proceso de modernización institucional, tal como lo plantean los expertos, implica optar por un modelo administrativo adecuado a las

¹⁶ AGUILAR, R. Desarrollo Organizacional. Bogotá : Mc. Graw Hill. Abril de 2002 p. 6

características de cada empresa que incluya una planeación permanente proyectada a lo largo del plazo.

CALIDAD TOTAL: En contraposición a las teorías, escuelas y enfoques tradicionales, se plantea una nueva propuesta: la teoría humanística, la calidad total y la reingeniería, encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, para buscar de él, un rendimiento óptimo.

Hermes Morán Mera, en su libro “Dirección del talento humano, la teoría “j” de la administración” la define:

- Calidad Total es el recurso que tienen las empresas para enfrentar a la competencia.
- La Calidad Total tiene una obsesión: ser fanático de los clientes, que es un ser que desde afuera de las empresas, deciden sobre el futuro de estas.
- Calidad Total es una batalla que se gana con soldados y con armas, aunque estas sean secundarias.
- Para ganar en Calidad Total se necesitan soldados internos: la dirección, los ejecutivos y el personal; también se necesitan soldados externos: los proveedores y los clientes.

Anteriormente las empresas tenían como fin la obtención de un beneficio, hoy el fin es el cliente, siendo el beneficio una consecuencia; las empresas de Calidad Total logran su objetivo con dos recursos: Recursos Humanos (principal) y recursos materiales o físicos (complementarios). Los recursos humanos producen la energía humana, elemento indispensable e irremplazable para hacer funcionar a una empresa; además posibilita el funcionamiento de la empresa, posibilita el logro de la Calidad Total.

La energía humana en las organizaciones es de buena calidad cuando sus componentes saben, pueden y quieren hacer su tarea, cuya responsabilidad es única de la empresa, en consecuencia las empresas son las responsables de la calidad de la energía humana con la cual funcionan.

Uno de sus principales exponentes la define así: “calidad total es una filosofía empresarial coherente, orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, cambiando continuamente toda la organización, con la participación activa de todos para beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, como impacto en el aumento en el nivel de calidad de vida de la comunidad”.

Esta concepción implica muchas exigencias para la organización que desee aplicarla:

- Mantenerla como filosofía empresarial de la organización: Para esta, la calidad total forma parte de su cultura empresarial y la ha escogido deliberadamente como una manera de hacer empresa y administrar. Tanto la misión de la empresa como su visión, todas las políticas, las estrategias, los objetivos y los planes de acción son coherentes en un todo con ella, por lo tanto no se trata de un programa mas o del cumplimiento de una norma.
- Orientación hacia la satisfacción de los funcionarios y usuarios: Aquí es importante atender el orden. La supervivencia de la organización depende de su fortaleza para escuchar sistemáticamente, de manera directa, la voz más fuerte, la más importante, la que guía toda la organización: la del usuario. Esto significa poner en acción su cadena interna de calidad, en la que cada persona, sección, departamento, división o gerencia cumplen las funciones correctas para satisfacer a sus trabajadores hasta llegar al usuario.
- Liderazgo y compromiso gerencial: el más alto directivo de la organización es la primera comprometida en la calidad total y quien demuestra con hechos concretos su liderazgo en la materia. No lo delega a nadie, si bien todos los niveles de gerencia están comprometidos y lideran el proceso de transformación en la cultura organizacional.
- Mejoramiento continuo: En calidad total se aplica el concepto de mejorar a pequeños pasos todos los procesos, todos los trabajos realizados en la empresa, ya que todo el trabajo es un proceso. La preocupación de todos los directivos es proveer los medios necesarios y los criterios para evaluar los procesos que conducen a los resultados. El mejoramiento continuo se concentra mas en los esfuerzos y el apoyo gerencial para mejorar los trabajos y menos hacia el control de los resultados; deja de lado la práctica “del garrote y la zanahoria”, según la cual, si el resultado es bueno, nadie otorga reconocimiento a la buena labor, pero, si es malo todos caen sobre el culpable.
- Trabajo en equipo: la organización se comporta como un verdadero equipo. En ella se presenta un efecto de sinergia positiva (aquella dinámica de la combinación por cuyo efecto el todo es mas que la suma de las partes), pues lo importante es el trabajo de toda la estructura organizacional para satisfacer el cliente y no el cumplimiento de los objetivos particulares de cada unidad

organizacional. La empresa gana o pierde como un todo, no por departamentos en particular.

- Respeto y desarrollo humano: de todas las características de la filosofía de calidad total, acaso sea esta la mas importante, y por desgracia la mas descuidada. La calidad total esta hecha por el hombre para el hombre. Los gerentes en las empresas de calidad total tratan con respeto la humanidad de las personas, no como otro recurso más a disposición del gerente, semejante al dinero, los elementos de oficina o las máquinas. Como postulado primordial el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos.
- Participación activa: posiblemente, devenga de las dos anteriores. Las personas bien pueden participar pasivamente, de labios para afuera, involucrándose sin comprometerse, pero participar activamente implica entendimiento de la filosofía de la calidad total, y aplicar en el trabajo diario individualmente o en equipo sus principios.
- La calidad es siempre lo primero: este concepto resulta el mas difícil de asimilar para muchos presidentes o gerentes generales, especialmente aquellos contratados para mostrar utilidad a corto plazo cuya continuidad depende de tales cifras positivas. Según esta definición la clave del juego reside en procurar primero y ante todo la satisfacción plena del cliente.
- Mentalidad estratégica: Las empresas con calidad total obedecen a la calidad estratégica, vale decir, la alta dirección se preocupa de escuchar lo que denominó las seis vocales, de manera que establecen un rumbo por seguir, según el entorno de la empresa. La voz mas fuerte es la del cliente externo y a ella se añaden las voces internas para comprometer los recursos y liderar los procesos requeridos, de forma tal que toda la organización se alinee para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes que hacen parte de su portafolio, con la participación de todos los estratos de la empresa.
- Responsabilidad social: esta exigencia se manifiesta en varios aspectos: responsabilidad en la continuidad del empleo, generación de nuevos empleos, conservación del medio ambiente, pago de los impuestos correctos, seguridad para las personas en las instalaciones, seguridad en la manipulación y transporte de productos, desarrollo y bienestar de sus empleados y de su familia, conducta ética, respeto a la ley. Cumplir con ello significa hacer realidad el principio de buen ciudadano comparativo, de manera que la calidad total repercuta en la sociedad. El impacto final de

esta filosofía empresarial será el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad; esto incluye a clientes externos, clientes internos, dueños, proveedores, empleados y sus familias, es decir, la sociedad en general.

- Construcción de una cultura organizacional: La cultura estratégica es el patrón de estilo que da dirección a la formulación, implementación y acción de una determinada cultura organizacional. cultura organizacional es la ideología, los valores, las visiones y las hipótesis compartidas o predominantes que guían la conducta de cada uno de sus miembros. La organización, en última instancia, es un conjunto de seres humanos que interactúan entre si desde diferentes posiciones pero con un objetivo común. Incide entonces en la cultura organizacional entre otros aspectos:
- El grupo humano.
- El estilo gerencial.
- Estructura organizacional.
- Procesos.
- Sistemas de información.

Es un concepto dinámico por cuanto se va enriqueciendo permanentemente a través de las creencias y vivencias diarias que van configurando los valores compartidos.

La construcción de una cultura organizacional esta concebida por Mariño como: "la cultura empresarial, ese conjunto de valores, creencias y comportamiento de las personas que constituye la esencia de la identidad de una organización, es el foco de atención en el momento de pensar en calidad total".

Cada organización es única, no existen dos empresas iguales aunque operen el mismo sector de actividad, bien sea en el sector público o privado, en la industria o en los servicios, con ánimo de lucro o sin él.

Una empresa de calidad total procura que las personas satisfagan sus necesidades personales y trabajen por convicción, a voluntad, no por imposición o coerción, desarrollen ese potencial ilimitado que todo ser humano posee y aproveche para beneficio propio y de la empresa la totalidad de sus capacidades. La dirección confía en su gente, delega en ella la autoridad y le otorga la toma de decisiones, libertad de acción. Esta característica de la calidad total se ha llamado de diferentes

maneras: Autocontrol, democracia industrial, apoderamiento. Además, se reconoce a las personas su aporte en la aplicación de la filosofía de calidad total en su trabajo diario.

A través del tiempo, desde la fundación de cada empresa, mediante las actividades diarias que se realizan en todas sus unidades y el establecimiento de sus políticas, se transmiten una serie de valores que definen que es importante y adecuado. Las actitudes y comportamiento de los empleados depende de la interpretación de estas señales establecidas por la dirección, y la cultura empresarial está definida por las actitudes prevalecientes en sus empleados.

Se trata entonces de construir una nueva cultura organizacional en la que la calidad, con su significado más amplio, sea el valor que guíe las acciones de todas las personas. Esto se logra cuando la dirección toma las medidas necesarias para mejorar la actuación de los directivos, ejecutivos y empleados de la empresa. Para ello son importantes la educación, la capacitación, la motivación y el entrenamiento, pues en un ambiente de continuo aprendizaje las personas entienden que significa actuar en términos de calidad total e interpretar los resultados de sus actos.

El cambio de cultura organizacional hacia la calidad total implica que la dirección actúe de acuerdo con sus políticas de calidad total, la cual debe reflejar los principios que desea que sean aplicados en toda la organización, y se comprometa a liderar el proceso de cambio y exigir la calidad total a todos los miembros de la empresa”¹⁷.

Es de gran importancia el compromiso de la alta dirección, aceptar la necesidad de la Gerencia de Calidad Total GCT y con ello el compromiso necesario para conducir el sistema de la nueva dirección, sobre todo en las fases iniciales. De nuevo, no se puede enfatizar demasiado sobre la importancia de la actitud y el compromiso. Aunque se podría obtener éxito sin los planes adecuados, nunca se podría tenerlo si el compromiso y el desarrollo de una actitud positiva. El compromiso de la dirección en los más altos niveles de la organización debe ser genuino y visible. Oakland (1989) dice que “para promover con éxito la eficacia en los negocios, la GCT debe abarcar realmente a toda la compañía y debe empezar con el jefe Ejecutivo o equivalente, los directores mas antiguos y la dirección quienes deben demostrar que son serios respecto a la calidad”.

La actitud positiva debe, por lo tanto ser considerada como el tema principal cuando se considera cambiar hacia la GCT. Esto significa que

¹⁷ MARIÑO, Hernando, Planeación Estratégica de Calidad Total, s.d. TM Editores, 1993. p. 16.

la cultura subyacente de la organización debe poseer la voluntad de aceptar este cambio y comprometerse con él.¹⁸

“Es necesario empujar hacia abajo la responsabilidad de la planeación y ejecución del trabajo, otorgando poder para que las personas afronten riesgos y desarrollen sus tareas como verdaderos dueños de las mismas, alineando sus objetivos personales y los de su empresa, con la satisfacción del usuario como objetivo en un enfoque coherente de gerencia”.¹⁹

Sobre el como lograr el objetivo de Desarrollo Humano, puede afirmarse que la auto estima es la base de éste. El hombre tiene la capacidad de formar y enriquecer su propia autoestima. El autoconocimiento, el auto concepto, la autoevaluación, la auto aceptación y el auto respeto, son partes integrantes de la autoestima que debe trabajarse en este proceso.

DESARROLLO DEL PERSONAL: El sistema de desarrollo del personal, está destinado a preparar a las personas que se insertan en la organización para que funcionen adecuadamente; el sistema de desarrollo del personal está compuesto por tres procesos: la Introducción o selección, la Capacitación y la Planificación de carreras.

El proceso de selección permite insertar a las personas en la empresa y en la tarea, influyendo desde el inicio en la integración de la persona en la empresa.

El proceso de capacitación permite a la empresa tener en cada puesto personas que hacen su tarea adecuadamente y de forma actualizada. La detección de necesidades de capacitación puede hacerse centralizadamente (entre pocos) o descentralizadamente (entre muchos) es esto último lo que acepta la Calidad Total.

La Planificación de Carreras también puede hacerse de forma centralizada (desde arriba) o descentralizada (desde abajo) como pretende la Calidad Total.

Al iniciar un programa de Calidad Total, Según Hermes Morán, es necesario detectar el estado del “medio ambiente” de la empresa; para medir y reordenar el medio ambiente de una empresa deben cumplirse cuatro pasos; estos son: la medición, la cuantificación, la prescripción y el tratamiento.

¹⁸ IVANCEVICH, JHON M. y otros. Gestión calidad y competitividad. Bogotá : Irwin. Primera edición, 1996. p 23, 24, 25

¹⁹ *Ibíd.*, p. 36, 37.

- La medición, en la cual el personal de la empresa evalúa determinados puntos de la misma, según los vea bien o mal.
- En la cuantificación, el mismo personal expresa en gráficos los valores obtenidos en la medición.
- En la prescripción, el personal elabora soluciones a las desviaciones detectadas, mediante ciertas herramientas.
- En el tratamiento, se ponen en marcha las acciones pensadas en la prescripción, siempre que ello sea viable.

Todo este proceso de diagnóstico y corrección debe ser realizado periódicamente.²⁰

Para lograr que nuestra entidad se ubique dentro de las que prestan un servicio efectivo con estándares de calidad, también es necesaria la habilidad gerencial para hacerlo, por tal razón se debe adoptar la filosofía del GERENTE INTEGRAL, habiéndosele atribuido al Gerente Integral tantas cualidades, se podría pensar que solo el Gerente Integral de su empresa cumple requisitos tan altos. En realidad, todos los gerentes tienen que ser capaces de pensar como gerentes integrales, como si fueran gerentes generales para poder tomar decisiones óptimas para la empresa y no solo defender sus "territorios" dentro de la empresa. Un ejecutivo del nivel medio puede provechosamente utilizar la perspectiva de la gente integral en su toma de decisiones, en la medida en que las funciones que desempeñan coincidan con las de un gerente general, pero a nivel jerárquico más bajo para manejar y mejorar el cambio.²¹

2.4 MARCO INSTITUCIONAL

El Control Fiscal en Colombia, tiene sus orígenes desde el momento mismo del descubrimiento; se designaba ya a un funcionario encargado de controlar los ingresos y egresos oficiales relativos a la expedición.

De 1496 a 1524 existieron los Concejos de Indias, corporación que investigaba a los funcionarios, fallaban en última instancia y expedían finiquitos a empleados de manejo en su condición de entes fiscalizadores.

En la época de la independencia se dieron medidas tan drásticas como la "Ley Principal Contra los Empleados de Hacienda", mediante la cual se condenaba a muerte a todo funcionario público que defraudara el tesoro

²⁰ MERA, Moran Hermes, dirección del talento humano, la teoría "j" de la administración. Litografía Argentina. Pasto Nariño Colombia. 1996. p. 171

²¹ SALLENAVE, Jean Paúl, la Gerencia Integral, grupo editorial Norma 1994 p. 31

de la nación. Cabe destacarse que por los años 1919, la pena de muerte no sólo se aplicaba a los defraudadores del tesoro nacional, sino que cobijaba a los jueces que no procedían conforme a lo dispuesto.

Con la constitución de Cúcuta de 1821, toman forma los tribunales superiores de cuentas, la Contaduría de Hacienda, y hasta 1898 se sigue estructurando con diferentes denominaciones.

Con todos los antecedentes anteriores, surgió el camino hacia la Contraloría General de la República.

Esta situación se da cuando el país acaba de recibir una enorme cantidad de dinero como indemnización por el Canal de Panamá, lo que causó una bonanza y despilfarro que por entonces fue calificado como “La Danza de los Millones”. Con la creación del departamento de la Contraloría se quiso sujetar al Control Fiscal todos los recursos.

Como se desprende de lo anterior, la Contraloría emerge como una necesidad histórica nacional, determinada por el desarrollo interno del país y las inversiones provenientes de los monopolios de grandes empresas foráneas.

Las Contralorías Territoriales entre las que se encuentra la Contraloría General de Nariño tienen su naturaleza y origen constitucional en el (art. 272), y la ley 42 de 1993.

2.4.1 Reseña histórica: Las contralorías departamentales se rigen por normas y leyes nacionales, en el Departamento de Nariño fue creada en el año de 1.936 mediante ordenanza aprobada por la honorable asamblea Departamental de Nariño de aquella época.

2.4.2 Misión de la entidad: La misión de la CGN es ser el organismo de control más moderno y capacitado, actuando bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, equidad y valoración de los costos ambientales, para así ejercer el control fiscal garantizando la conservación y buen uso del patrimonio público contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

2.4.3 Visión de la entidad: La visión de la CGN es ejercer liderazgo institucional en la aplicación del control fiscal, con talento humano capacitado moral y profesionalmente, tecnología y organización moderna; y optimizar su función para generar confianza en la comunidad y en los entes fiscalizados y para dar solución a las inmensas necesidades de nuestro Departamento.

El funcionamiento de esta Entidad, se rige por normas preestablecidas en cuanto a procesos y procedimientos en los cuales se ha dejado de lado la participación de la ciudadanía.

2.4.4 Objetivos de la Contraloría General de Nariño

- Ejercer en representación de la comunidad, la vigilancia de la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes públicos y que sean sujetos de control por parte de la contraloría General de Nariño, evaluando los resultados obtenidos con fundamento en la eficiencia, eficacia, economía, equidad y valoración de los costos ambientales.
- Consolidar el sistema de control fiscal, soportado en un potencial humano ético e idóneo, adecuada tecnología y activa participación ciudadana.
- Promover y proyectar una nueva imagen institucional, resaltando los valores y los beneficios que representa para la sociedad Nariñense la implementación de una efectiva acción fiscalizadora.
- Direccionar estrategias de acción interinstitucional, que permitan programas de información de control integrado con miras a prevenir irregularidades por desconocimiento o por corrupción administrativa; actuando con prontitud y rigurosidad cuando se identifiquen malos manejos del patrimonio público.
- Orientar y evaluar procesos de planificación, ejecución y control que viabilicen dinámicas modernas de gestión y resultados en el marco de un Sistema de Control Interno, concebido como herramienta gerencial de mejoramiento continuo.

2.4.5 Principios y valores corporativos

- Nuestra misión institucional y constitucional es ejercer el control fiscal en representación de la comunidad para lograr una mejor calidad de vida.
- Desempeñamos la función fiscalizadora con autonomía administrativa e independencia, bajo principios de moralidad, economía, eficacia y equidad.
- Promovemos el profesionalismo en el sentido de pertenencia de los servidores públicos, mediante la capacitación permanente y la promoción a cargos de niveles jerárquicos superiores.
- Ejercemos el control preventivo en tiempo real, desligando el carácter policivo de la fiscalización.
- Propendemos por la moralización de la administración pública, combatiendo la corrupción para que en un mediano o largo plazo, estos índices disminuyan significativamente.

- Promovemos el control social, creando nuevos escenarios de participación ciudadana y fortaleciendo los existentes.
- Fomentamos la cultura de control Interno y auto control como herramienta gerencial para el mejoramiento de la gestión pública.
- Promovemos una nueva imagen que genere credibilidad y confianza frente a la comunidad y los entes fiscalizados.
- Promocionamos una estructura administrativa y operativa flexible que permita asimilar e implementar nuevas tecnologías y sistemas para consolidar la función fiscalizadora.

2.5 MARCO LEGAL

Además, por tratarse de una empresa del Estado, debe regirse a unas normas propias, entre las cuales tenemos:

- Ley 80 de 1993, Contratación Administrativa pública. La Entidad, no solamente debe vigilar que las entidades se rijan en contratación por la ley 80 de 1993 sino que debe aplicarla a la hora de contratar por tratarse de una entidad de control del orden departamental que maneja recursos de índole oficial.
- Ley 200 de 1995, Código Disciplinario Único para sus Empleados. Al momento de manejar el recurso humano, como el principal recurso de la Entidad, deben regirse por esta ley, la cual presenta unas pautas para el manejo disciplinario único para empleados públicos que son considerados los trabajadores de la Contraloría General de Nariño.
- Ley 190 de 1995 estatuto anticorrupción. Todas las Normas dispuestas en esta ley, se debe aplicar en la Entidad y vigilar que las diferentes entidades que vigila la Contraloría General de Nariño se rijan de esta ley.
- Ley 100 de 1993, Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones, es la encargada de normatizar la seguridad social de los empleados colombianos, se debe aplicarla en la Entidad y vigilar que las demás entidades vigiladas se rijan por ella en cuanto a seguridad social.
- Ley 99 de 1993, Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se re ordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA. Es importante la conservación del medio ambiente, el desarrollo sostenible en todas las regiones, una de las funciones de la Contraloría general de Nariño es cuidar el

medio ambiente y conservación del mismo, la entidad debe vigilar que la ley 99 se aplique a cabal cumplimiento en todas las entidades vigiladas.

- Ley 42 de 1993, Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen, es la principal normatividad por la cual la Contraloría General de Nariño se debe regir, en ella se dan las diferentes pautas del control fiscal, por ende esta ley debe ser bien conocida por quienes aplican el control fiscal, pues en ella se definen conceptos, principios y alcances del mismo.
- Ley 330 de 1996, por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 308 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones relativas a las Contralorías Departamentales.
- Ley 87 de 1993, Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones control interno. Para la Contraloría es de mucha ayuda este sistema, pues una Entidad donde sea eficiente este control, el trabajo de la Entidad sería más ágil y efectivo.
- Ley 610 de 2000, Por la cual se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las Contralorías, esta ley es una especie de manual de procesos para la sección de responsabilidad fiscal, para los procesos que en esta dependencia se siguen, simplemente se debe aplicar esta ley.
- Ley 715 de 2001, Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.
- Ley 909. la nueva ley de carrera administrativa, no solo se ocupa de la normatividad que rige la carrera, sino que integra nuevos escenarios de regulación como son el Empleo público y la Gerencia pública, permitiendo así una visión integral de de la Administración Pública. En el tema de empleo público, la nueva ley contempla la noción de cuadros funcionales e integra una nueva modalidad de vinculación, el empleo temporal, y reitera la posibilidad de incorporar en las plantas empleos de medio tiempo y tiempo parcial. La ley pretende integrar los sistemas de mérito para el ingreso a los empleos de libre nombramiento y remoción mediante la aplicación de procesos meritocráticos y la evaluación de los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se enmarca en el método científico como modelo general de acercamiento a los fenómenos y situaciones presentes, muestra ciertas características significativas en relación con la conceptualización, mecanismo riguroso para definir una posición frente a la realidad analizada, la verificación con sus instrumentos de comprobación o rechazo y la inferencia o razonamiento deductivo que permite la obtención de consecuencias y resultados a manera de conclusiones, que para el caso se enmarcan en criterios personales de ciertos principios al ser contrastados con la situación encontrada.

En el desarrollo del trabajo, se trata de buscar una relación de la realidad dialéctica entre el sujeto investigador y el objeto de estudio, que permita ir de lo simple a lo complejo, de lo abstracto a lo concreto y llegar a conocer e interpretar la realidad.

También se hace necesario dentro de la operacionalidad de la metodología, acudir a otras herramientas aportadas por otros métodos como el descriptivo, ya que el trabajo muestra las deficiencias y debilidades encontradas en la CGN.

Para mayor acierto metodológico y mejor acercamiento a la realidad, se ha acudido a la aplicación de instrumentos como la encuestas y la observación directa, con esto obtenemos un diagnóstico institucional, utilizando la totalidad del universo objeto de estudio, con una herramienta técnica eficaz como es la estadística.

3.2 SUJETO OBJETO

3.2.1 Sujeto: Para el caso presente hace referencia al personal que labora al interior de la entidad, (Contraloría General de Nariño), en todos sus niveles como son: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial. El sujeto es el que influye directamente en el objeto, o razón de ser del desarrollo del presente trabajo.

3.2.2 Objeto: Se pretende con el desarrollo del trabajo, el mejoramiento permanente del Talento Humano, mediante la motivación como factor del desarrollo integral del personal adscrito a la Contraloría General de Nariño.

Población. A consecuencia de la reestructuración administrativa de la Entidad, y políticas de reducción del aparato burocrático de las entidades públicas del Estado, la población se redujo de 110 a 78 empleados, desde julio del año 2002; adscritos ahora a la entidad en los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial. Número demasiado reducido para la cantidad de trabajo y la responsabilidad que tiene la entidad.

El desarrollo de encuestas, análisis de información y observación directa, se hará con la totalidad de la población.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.3.1 Población y muestra: La población objeto de estudio está compuesta por 78 personas de sexo masculino y femenino, de diferentes edades, formas de vinculación, antigüedad y dependencia, distribuidos en los diferentes niveles presentes en la Contraloría General de Nariño.

3.3.2 Recolección de información: La información que se tabulará para obtener un diagnóstico sobre el comportamiento del Talento Humano que labora al interior de la C.G.N. es la suministrada por los servidores públicos directamente afectados por el clima organizacional de la entidad.

4. DIAGNOSTICO DE LA ENTIDAD

Teniendo en cuenta que el desarrollo del Talento Humano, se constituye en el factor primordial para el logro de un desarrollo integral Institucional, y se considera importante que en la medida en que este trabajo aporte conceptos teóricos y los cruce dentro de un análisis con el trabajo de campo, todo acerca del estado actual del desarrollo del Talento Humano en la CGN, significa una verdadera y efectiva propuesta de solución a las debilidades diagnosticadas al respecto, refiriéndonos a los servidores públicos vinculados a la Contraloría General de Nariño.

En razón de lo anterior, y valiéndonos de una eficaz herramienta metodológica como es la encuesta aplicada a los trabajadores de la CGN se efectuó el diagnóstico institucional de la situación actual, y las aspiraciones frente al desarrollo del Talento Humano.

INFORMACIÓN GENERAL: Encuesta “MOTIVACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA CGN”

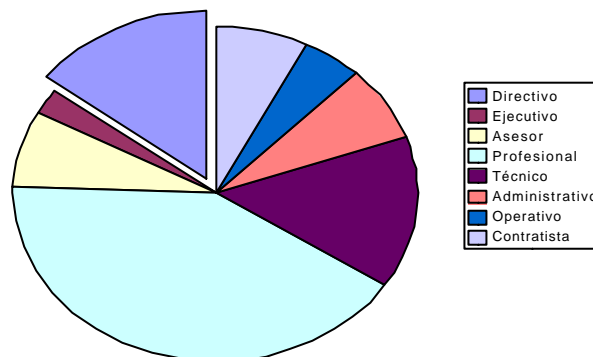
ÍTEM NÚMERO 1 “encuesta”: CARGO

**CUADRO 1.
CARGO
CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

NIVEL JERARQUICO	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
DIRECTIVO	6	14.63	2	5.41
EJECUTIVO	1	2.43	1	2.70
ASESOR	3	7.32	2	5.41
PROFESIONAL	17	41.46	10	27.03
TÉCNICO	6	14.63	6	16.22
ADMINISTRATIVO	3	7.32	12	32.43
OPERATIVO	2	4.88	1	2.70
CONTRATISTA	3	7.31	3	8.11
TOTAL	41	100	37	100

FUENTE: Encuesta Aplicada

NIVEL GERARQUICO



FUENTE: Esta Investigación

El gráfico anterior refleja que existe en los niveles profesional, técnico y administrativo más personal, están vinculados presentando los siguientes índices:

Para el sexo masculino: el 41.46% esta representado en el nivel profesional, el 14.63% para el nivel directivo y nivel técnico, los demás niveles presentan un índice menor.

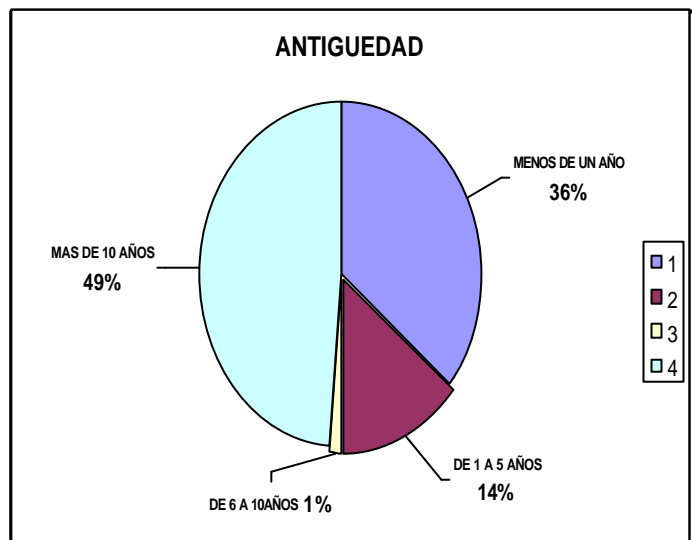
Para el sexo femenino: está representado así: el 32.43% para el nivel administrativo, el 27.03 para el nivel profesional y el 16.22% para el técnico.

ÍTEM NÚMERO 2 “encuesta”: ANTIGÜEDA EN LA ENTIDAD EN AÑOS

**CUADRO 2.
ANTIGÜEDAD
CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	SEVIDORES	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	11	14%
DE 1 A 5 AÑOS	28	36%
DE 6 A 10	1	1%
MAS DE 10 AÑOS	38	49%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

En la tabulación y el gráfico anterior referente a la antigüedad en la Institución de los Servidores Públicos de la CGN, observamos que es relativamente elevada, si analizamos que los mayores porcentajes se ubican en los rangos de uno a cinco años y más de diez años de vinculación a la entidad.

Los resultados obtenidos en el punto anterior nos brindan la posibilidad de trabajar la propuesta realizada con mayor efectividad, ya que la permanencia en la entidad acompañada de estabilidad laboral, nos genera con mayor facilidad sentido de pertenencia, para aplicar las

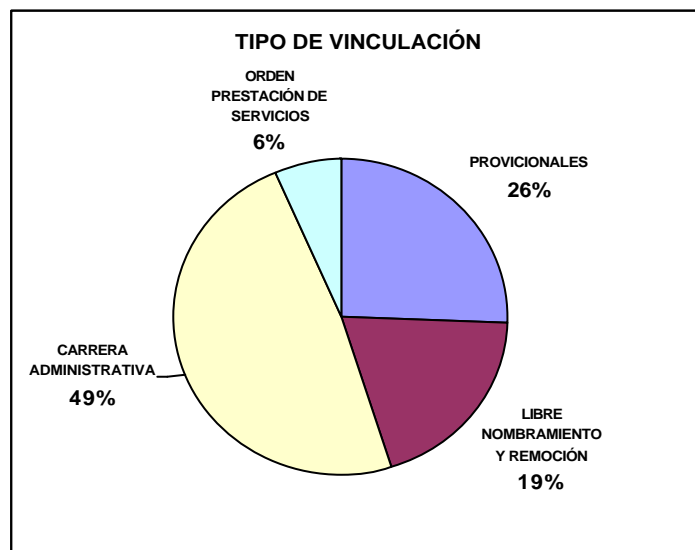
políticas internas necesarias que generen el clima organizacional adecuado, para poder servir mejor al cliente externo y rendir efectivamente cuentas a la comunidad.

ÍTEM NÚMERO 3 “encuesta”: TIPO DE VINCULACIÓN

**CUADRO 3.
TIPO DE VINCULACIÓN
CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

TIPO DE VINCULACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
PROVINCIONAL	20	26%
LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	15	19%
CARRERA ADMINISTRATIVA	38	49%
ORDEN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	5	6%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada Servidores CGN.



FUENTE: Esta Investigación

El análisis de estos aspectos nos permite concluir en términos generales que existe estabilidad laboral por el tipo de vinculación establecido o adoptado por parte de la CGN, ya que el 46% del total de los servidores públicos se encuentran vinculados a la entidad en la modalidad de carrera administrativa lo cual brinda al trabajador un alto grado de estabilidad laboral, por otra parte el 19% de los servidores se encuentra vinculado en la modalidad de libre nombramiento y remoción, lo cual generalmente le brinda estabilidad por un periodo determinado, para

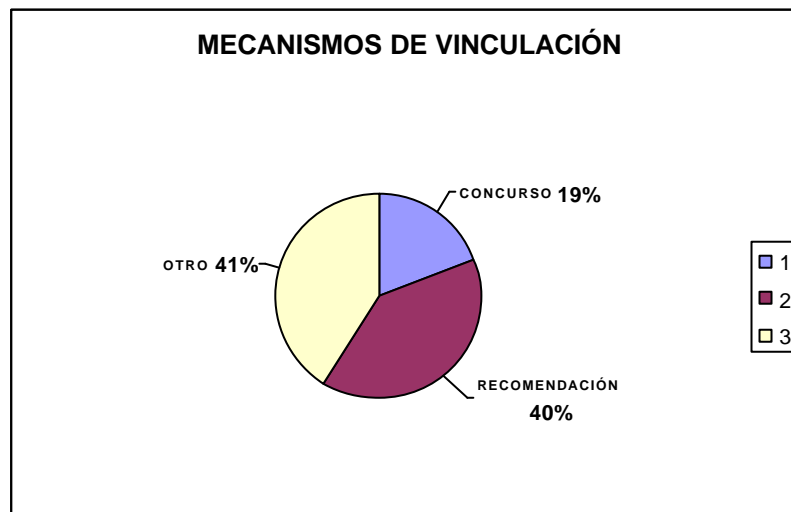
nuestro caso el período del Contralor, el 26% se encuentran vinculados en la modalidad de nombramiento provisional, lo cual les brinda estabilidad mientras se reglamente la ley de carrera para las contralorías, y tan solo el 5% de los servidores están vinculados en la modalidad de Orden de Prestación de Servicios a los cuales se les renueva o no según las necesidades del servicio o a criterio del señor Contralor.

ÍTEM NÚMERO 4 “encuesta”: MECANISMOS DE VINCULACIÓN

**CUADRO 4.
MECANISMOS DE VINCULACIÓN
CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

MECANISMO DE VINCULACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
CONCURSO	15	19%
RECOMENDACIÓN	31	40%
OTRO	32	41%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada a los Servidores de la CGN.



FUENTE: Esta Investigación

Los mecanismos de vinculación a la entidad, se dieron en su gran mayoría mediante recomendación 40%, su vinculación obedeció a criterios políticos y son los cargos de libre nombramiento y remoción y algunos cargos provisionales entre los cuales se encuentran los cargos de director técnico, subdirectores técnicos, jefes de oficina y algunos del nivel profesional.

Otros servidores, el 41%, entre los cuales se encuentran algunos de carrera administrativa, no especifican el modo o forma de vinculación a la entidad, pero según información verbal fueron asimilados a la planta de personal en la modalidad de carrera administrativa de la entidad en el año de 1994 por su antigüedad o permanencia en la institución.

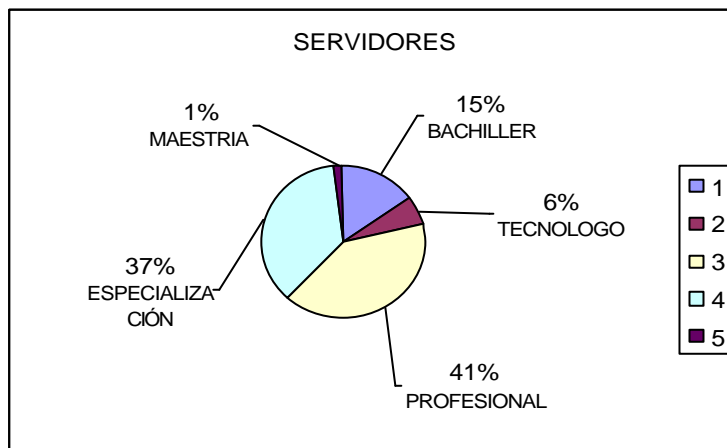
El 19% fueron vinculados a carrera administrativa mediante concurso de meritos, después de aprobar un examen y un periodo de prueba de cuatro meses, en los cuales se evaluó también su desempeño.

**ÍTEM NÚMERO 5 “encuesta”: NIVEL DE ESCOLARIDAD
CUADRO 5.**

**NIVEL DE ESCOLARIDAD
CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

NIVEL DE ESCOLARIDAD	SERVIDORES	PORCENTAJE
BACHILLER	12	15%
TÉCNICO Y TECNÓLOGO	5	6%
PROFESIONAL	31	41%
ESPECIALISTA	29	37%
MAESTRIA	1	1%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

En los servidores de la CGN, se encontró un alto nivel de preparación académica elemento importante para acometer con las políticas de capacitación y adiestramiento; esto se debió a la profesionalización de la entidad y reestructuración administrativa efectuada en julio del año 2000. Cabe anotar en este punto que el nivel de escolaridad no es directamente proporcional al grado de escalafonamiento del cargo, toda vez que se pudo encontrar que personal profesional especializado no

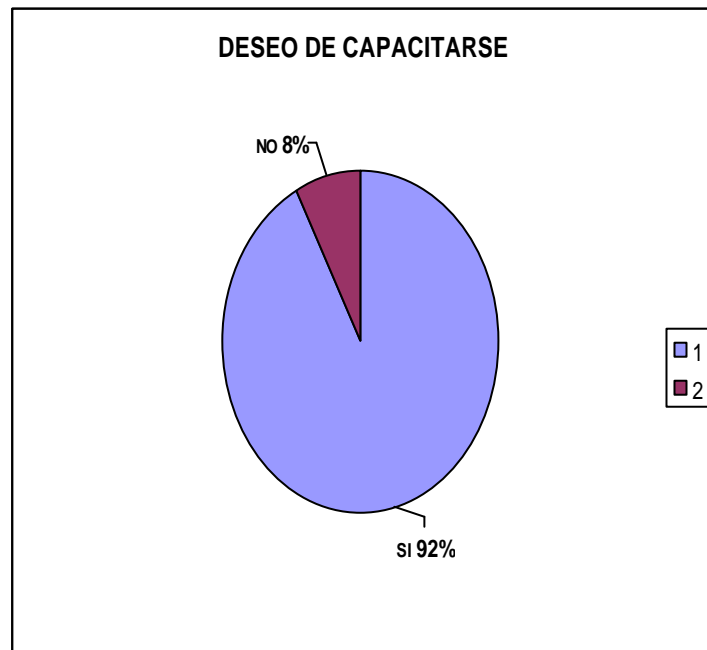
ocupa cargos directivos lo anterior revelando cierto grado de sub utilización profesional.

ÍTEM NÚMERO 6 “encuesta”: ¿DESEA CAPACITARSE?

**CUADRO 6.
DESEO DE CAPACITARSE
CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

DESEAN CAPACITARSE	SERVIDORES	PORCENTAJE
SI	72	92%
NO	6	8%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

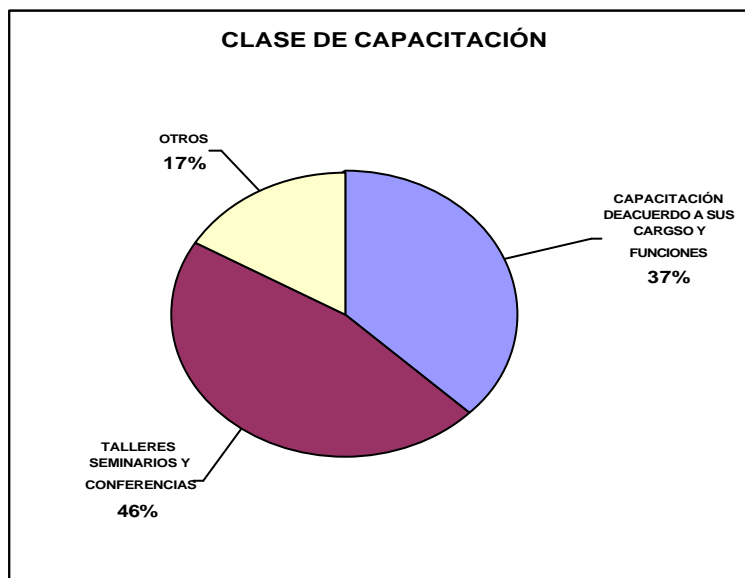
Se observó por parte de los encuestados el deseo de capacitarse mejor para el eficiente desempeño en cada una de sus actividades. 92% y el deseo de conocer con mayor profundidad aspectos relacionados e inherentes a sus funciones.

ÍTEM NÚMERO 7 “encuesta” ¿QUÉ TIPO DE VINCULACIÓN DESEARÍA?

**CUADRO 7.
CLASE DE CAPACITACIÓN QUE DESEAN LOS SERVIDORES
CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

CLASE DE CAPACITACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
ADiestRAMIENTO Y/O CAPACITACIÓN DE ACUERDO A SUS CARGOS Y FUNCIONES	29	37%
TALLERES, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS DE INFORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CONCERNIENTES A SU ACTIVIDAD	36	46%
OTROS	13	17%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

El cuadro anterior refleja la voluntad que existe por parte de los servidores de la CGN por lograr una capacitación acorde a sus funciones. Es así como un 37% de los trabajadores tiene preferencia por capacitarse o adelantar cursos que propendan por un mejor desempeño, mientras que el 46% requieren talleres seminarios y conferencias sobre normas actuales, y el 17% requiere otro tipo de capacitación, son sobre todo las personas que están en los niveles de educación de tecnología y profesionales recién egresados que desean realizar diplomados, especializaciones o maestrías.

Se nota claramente, el afán de la totalidad de los servidores de la Contraloría para capacitarse en temas relacionados con sus funciones, como también en temas de actualidad y aplicación de normatividad vigente y reglamentación actual.

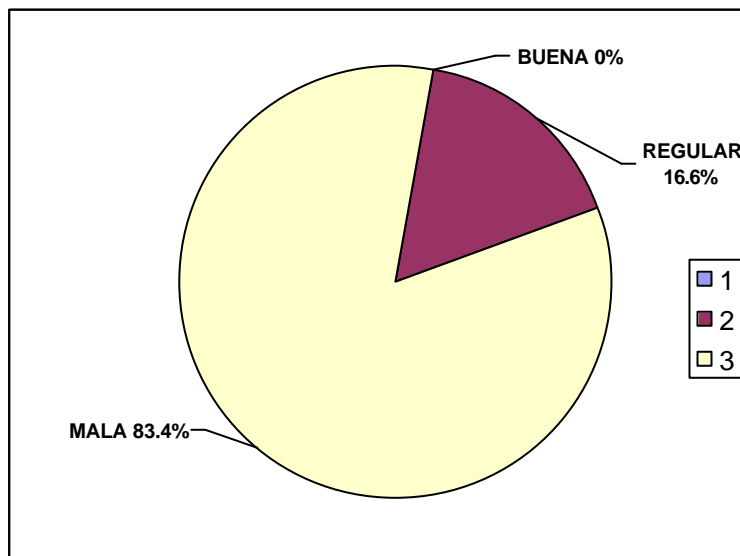
Permite además tener un punto de partida acerca del enfoque que se le debe dar a la capacitación en los servidores de la entidad.

ÍTEM NÚMERO 8 “encuesta” ¿CÓMO CALIFICA LA CAPACITACIÓN EN LA C.G.N.?

**CUADRO 8.
COMO CALIFICAN EL ASPECTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA ENTIDAD LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

CALIFICACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
BUENA	0	0
REGULAR	13	16.6
MALA	65	83.4
TOTAL	78	100

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

La mayoría de los servidores consideran regular o mala la capacitación brindada por la CGN para realizar adecuadamente sus funciones; lo cual justifica la esencia de este trabajo sabiendo que la capacitación es parte fundamental de la motivación brindándoles las herramientas para poder

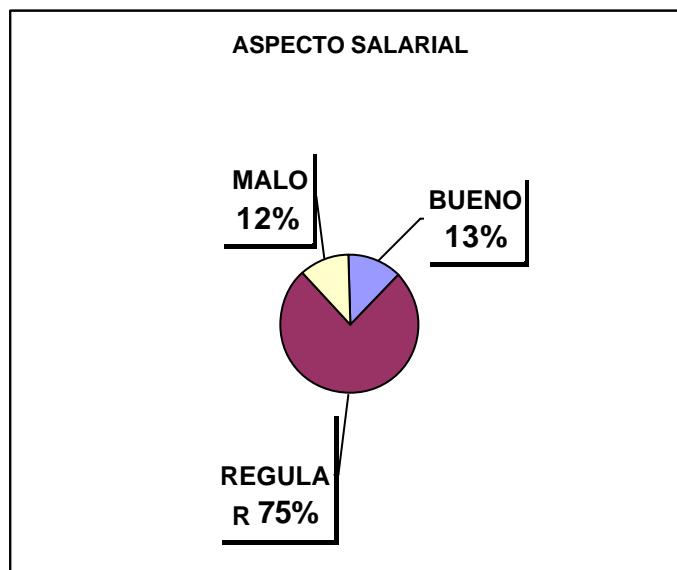
hacer las cosas mas a gusto y con la innovación permanente para hacerlas.

ÍTEM NÚMERO 8 “encuesta”

**CUADRO 9.
ASPECTO SALARIAL
DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

CALIFICACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
BUENA	10	13%
REGULAR	59	75%
MALA	9	12%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

Como se ha planteado en capítulos anteriores, el salario constituye un factor de motivación extrínseco que puede estimular a los servidores a desarrollar con mayor eficiencia su labor y permite satisfacer, según la clasificación establecida por Maslow, las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Como se puede apreciar en el cuadro N°8, la mayoría de los servidores de la Contraloría, el 75% calificó el aspecto salarial en el rango entre regular y malo, lo cual deja ver una clara insatisfacción en cuanto a

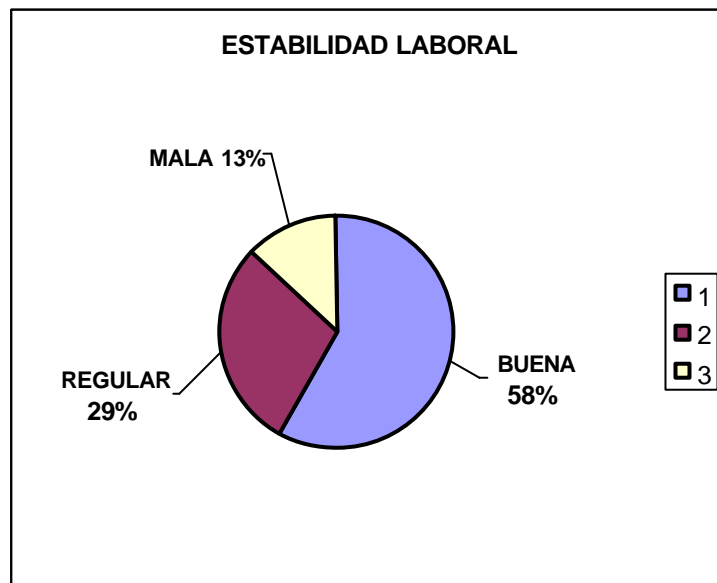
remuneración, sin embargo, como se demostró anteriormente, este aspecto no es el que genera mayor desmotivación entre los servidores, sino el aspecto de capacitación.

ÍTEM NÚMERO 8 “encuesta”

**CUADRO 10.
ESTABILIDAD LABORAL
DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

CALIFICACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
BUENA	45	58%
REGULAR	23	29%
MALA	10	13%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

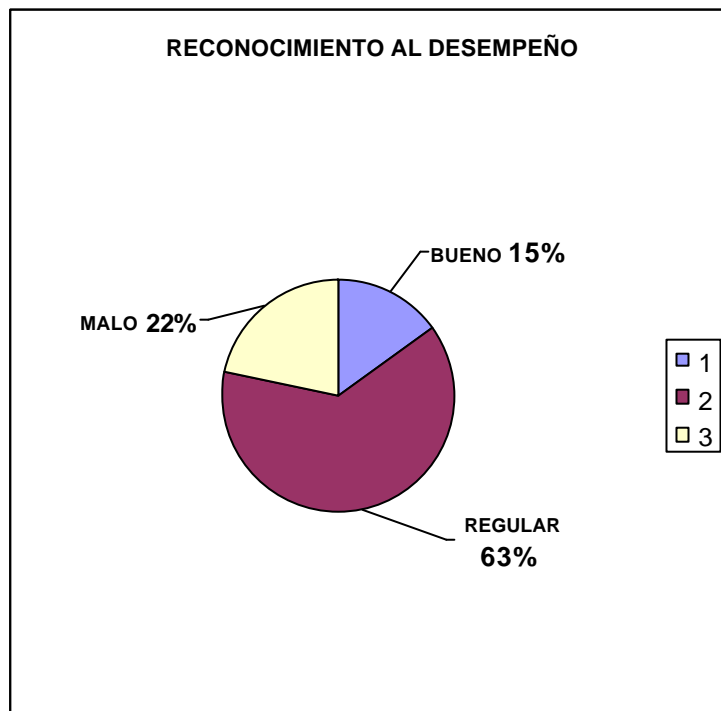
De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los servidores de la CGN, la estabilidad laboral no es motivo de insatisfacción y se puede evaluar este aspecto como una fortaleza dentro de la entidad puesto que el 58% califica como buena la estabilidad y únicamente el 13% la califica como mala.

ÍTEM NÚMERO 8 “encuesta”

**CUADRO 11.
RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO
DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

CALIFICACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
BUENA	12	15%
REGULAR	49	63%
MALA	17	22%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

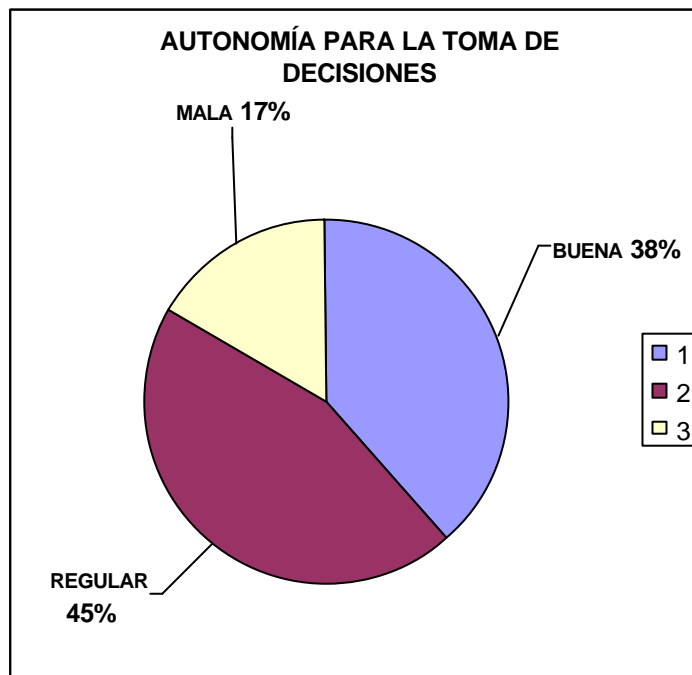
Es significativo el 63% del personal lo califica como regular, y el 22% como malo respectivamente este aspecto, para resaltar que en la CGN hace falta implementar sistemas de reconocimiento que satisfagan las necesidades de estima de los servidores con el fin de mejorar su desempeño.

ÍTEM NÚMERO 8 “encuesta”

CUADRO 12.
AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES
DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO

CALIFICACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
BUENA	30	38%
REGULAR	35	45%
MALA	13	17%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

Al hacer explícitos los requerimientos sobre lo que la entidad espera de sus servidores, es importante tener en cuenta que si el trabajador tiene claro conocimiento de los que debe hacer y la trascendencia de su trabajo en el engranaje global de la actividad que desarrolla la entidad, además, si está suficientemente motivado y capacitado, podrá ejercer la autonomía para la toma de decisiones en el trabajo, premisa indispensable ésta para exigirle responsabilidad.

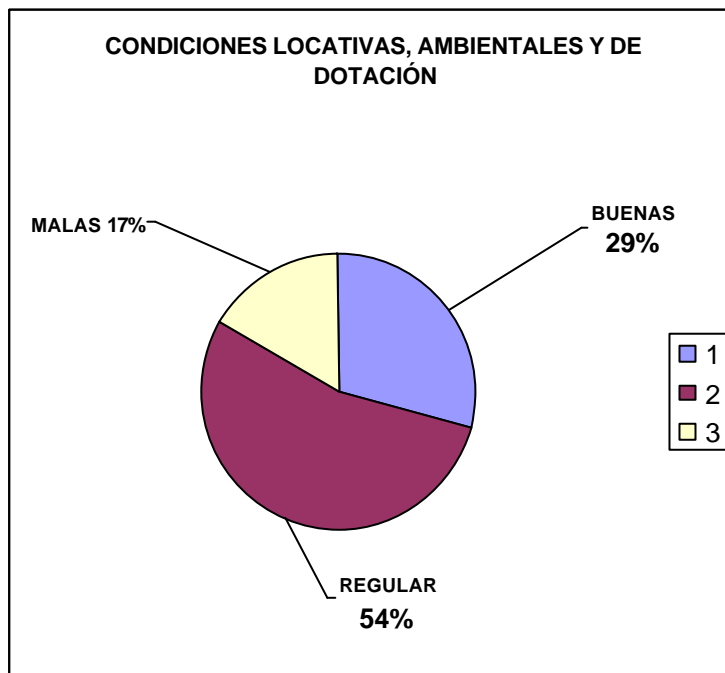
Un 62% de los servidores manifiesta la falta de cierto grado de autonomía en la toma de decisiones que tiene que ver con su labor, sitúan ésta que causa desmotivación en el personal.

ÍTEM NÚMERO 8 “encuesta”

**CUADRO 13.
CONDICIONES LOCATIVAS, AMBIENTALES Y DE DOTACIÓN
EN EL TRABAJO DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

CALIFICACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
BUENA	23	29%
REGULAR	42	54%
MALA	13	17%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

Las condiciones locativas, ambientales y de dotación en el trabajo, se constituyen en otro factor de insatisfacción para los servidores de la Contraloría General de Nariño que inciden en el grado de desmotivación de dichos servidores.

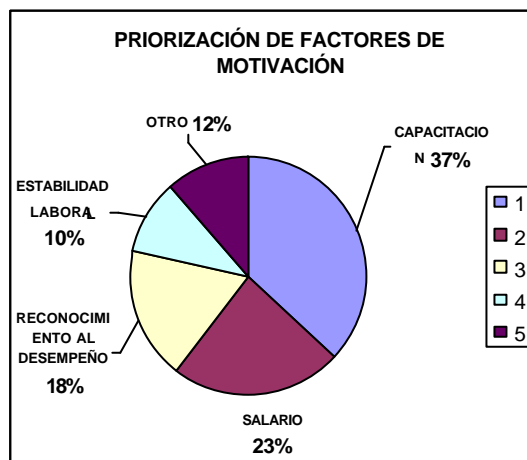
Un 71% de los servidores considera regular o malas las condiciones locativas, ambientales y de dotación para el desarrollo de sus funciones, esto es una causa importante de insatisfacción con la entidad.

ÍTEM NÚMERO 9 “encuesta”

**CUADRO 14.
PRIORIZACIÓN DE FACTORES DE MOTIVACIÓN PARA
EL MEJORAMIENTO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO**

FACTORES DE MOTIVACIÓN	SERVIDORES	PORCENTAJE
CAPACITACIÓN	29	37%
SALARIO	18	23%
RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO	14	18%
ESTABILIDAD LABORAL	8	10%
OTRO	9	12%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

Los resultados de la investigación obtenidos a través de la encuesta aplicada en el desarrollo del presente trabajo, permite inferir que en la CGN, existen deficiencias en factores que se enmarcan dentro del desarrollo del Talento Humano, priorizando dentro de dichos factores la capacitación con un 37% ubicado éste, como el principal aspecto que requiere ser mejorado en la entidad y seguido de otros en orden de prioridades tales como: salario, reconocimiento al desempeño y

estabilidad laboral, los cuales junto con la capacitación constituyen factores de motivación.

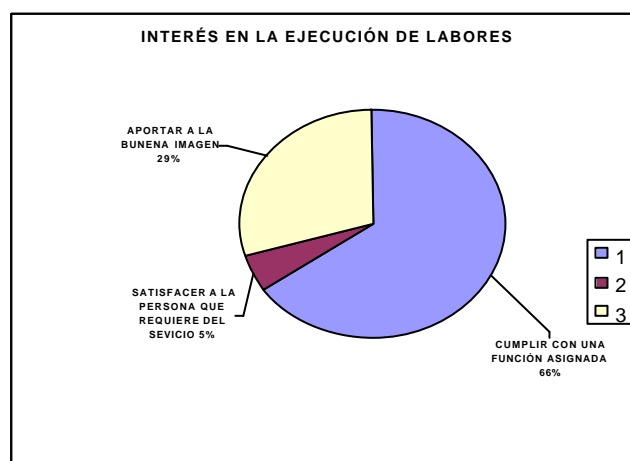
En razón de lo anterior, se podría ratificar las apreciaciones efectuadas en el planteamiento del problema, al tiempo que permite este análisis confrontar la hipótesis de trabajo.

ÍTEM NÚMERO 10 “encuesta”: EN EL DESARROLLO DE SUS LABORES SU INTERÉS PRIMORDIAL ES:

**CUADRO 15.
INTERES PARA LA EJECUCIÓN DE LAS LABORES COTIDIANAS
POR PARTE DE LOS SERVIDORES
DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

INTERES PARA EJECUTAR LABORES	SERVIDORES	PORCENTAJE
CUMPLIR CON UNA FUNCIÓN ASIGNADA	51	66%
SATISFACER A LA PERSONA QUE REQUIERE DEL SERVICIO	4	5%
APORTAR A LA BUENA IMAGEN DE LA ENTIDAD	23	29%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

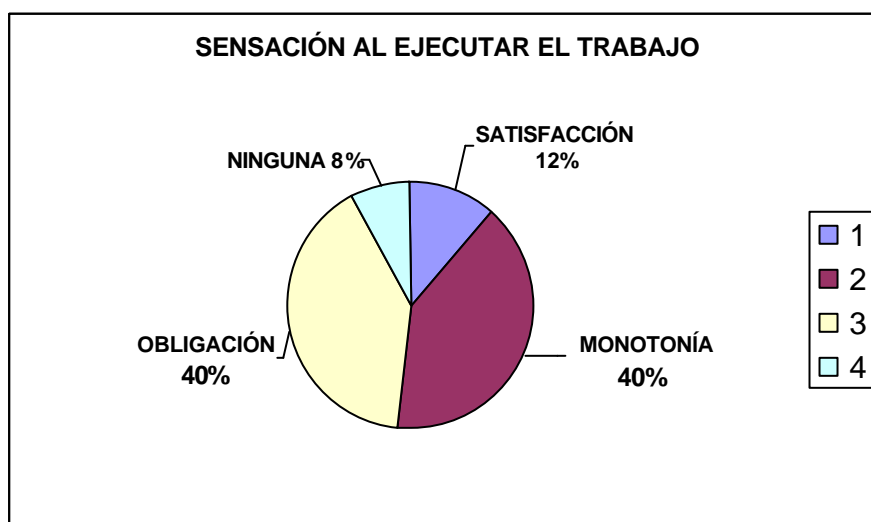
Al examinar los resultados de la encuesta, la tendencia hacia una cultura institucional de los servidores de la Contraloría General de Nariño se encontró que el 66% de los servidores, realizan su trabajo para cumplir una función asignada y apenas un 29% ejecutan sus labores buscando aportar imagen y eficiencia institucional, lo que comprueba la falta de compromiso y pertenencia de los servidores hacia la Contraloría General de Nariño.

ÍTEM NÚMERO 11 “encuesta”: AL REALIZAR SUS LABORES SU INTERÉS PRIMORDIAL ES:

**CUADRO 16.
SENSACIÓN AL EJECUTAR EL TRABAJO POR PARTE
DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

SENSACIÓN AL EJECUTAR EL TRABAJO	SERVIDORES	PORCENTAJE
SATISFACCIÓN	9	12%
MONOTONÍA	31	40%
OBLIGACIÓN	32	40%
NINGUNA	6	8%
TOTAL	78	100%

FUENTE: Encuesta Aplicada



FUENTE: Esta Investigación

El cuadro anterior demuestra que la mayoría de los servidores de la Contraloría General de Nariño, ejecuta sus labores de manera monótona, rutinaria o por obligación; solo un 12% lo realiza por satisfacción en el cumplimiento del deber.

Ello indica plenamente el grado de desmotivación y falta de sentido de pertenencia de los servidores hacia la entidad para la cual trabajan.

5. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO.

5.1 FORMULACIONES GENERALES

Dada la importancia de la motivación y la capacitación en el desarrollo de la vida laboral dentro de la CG de Nariño, se propone algunos criterios que propenden el desarrollo integral del funcionario y el clima organizacional general de la entidad, obrando dentro de las concepciones del hombre como integrante de una sociedad, mirando sentimientos, deseos y temores que le aquejan; al igual que sus necesidades y las oportunidades que le debe brindar la entidad a la cual presta sus servicios.

En primera instancia teniendo en cuenta la estructura organizacional de la entidad, y reconociendo la existencia de una cabeza visible, habiéndose determinado deficiencias en la misma, las cuales quedan explicadas en el desarrollo del presente trabajo, toda vez que el contralor es elegido por la asamblea departamental por la cual viene ya condicionado y mas aún cuando es recomendado por politiqueros de las mas altas esferas de las corporaciones públicas como son senadores o representantes a la cámara.

En consecuencia es propuesta concreta que el funcionario elegido para ejercer este cargo, debe tener un perfil que obedezca a unas claras aptitudes de liderazgo y compromiso gerencial, ya que esta seria la primera persona comprometida con la calidad total que se propone implementar, lo cual implica dejar a un lado las prácticas clientelitas para el ejercicio profesional de este servidor público.

Teniendo en cuenta que el ejercicio gerencial, es uno de los aspectos que incide en la cultura organizacional de la entidad, debe el Contralor Departamental, comprometerse a liderar todo el proceso de cambio, enseñando el camino y asegurando que todos los empleados desarrollen integralmente su potencial humano en el trabajo que realiza para beneficio propio y de la entidad.

Un propósito fundamental del Contralor, debe ser conseguir la cooperación voluntaria y no la sumisión de mala gana de quienes son considerados sus subalternos, tratando en todo momento de elevar la moral y la autoestima del grupo. Para esto se deben tener en cuenta aspectos de vital importancia como son:

Capacidad de orientación a los demás servidores.

- a) Capacidad de asesoramiento al personal.
- b) Eficiencia en la comunicación.

En consecuencia, la CGN, debe desarrollar principios y políticas internas para lograr mayor colaboración, unificación y compromiso de los servidores, alrededor de objetivos institucionales claros y concretos de la entidad.

El contralor, en su rol de líder, debe concebir un plan de trabajo, en el cual se establezca en forma clara, objetivos y metas a desarrollar a corto plazo, estrategias a seguir, implementación, desarrollo y logro de los objetivos y metas propuestas; estimular a los servidores en el desarrollo integral de dicho plan. Todo lo anterior, fundamentado en la concertación efectiva con el personal comprometido, buscando la manera más adecuada de realizar las tareas que se propone y abandonando las prácticas tradicionales ineficientes de las imposiciones. En consecuencia, los servidores participaran en forma activa en la toma de decisiones sobre asuntos que los afectan de manera directa, a si mismo se les da la oportunidad de contribuir con ideas sobre la forma como puede realizarse mejor el plan de trabajo propuesto.

Como plan inmediato a ponerse en marcha, por parte del Contralor General de Nariño, es la GERENCIA DEL TALENTO HUMANO, teniendo en cuenta la necesidad del mismo en cada una de las subdirecciones existentes a saber: Subdirección de Auditorias Gubernamentales, Subdirección de Cuentas y Fenecimientos, Subdirección de Control Interno, Subdirección Administrativa y Financiera, Subdirección de Responsabilidad Fiscal, Dirección Técnica, Oficina de Medio Ambiente, Oficina de Talento Humano, Asesoría Jurídica, Contraloría Auxiliar y Despacho del Contralor; precisando el número de personal necesario, tanto para el presente como para el futuro, teniendo en cuenta el perfil profesional que se requiere, por cuanto en la actualidad, dentro de las oficinas donde la naturaleza de sus funciones son meramente jurídicas, existen profesionales como: economistas, administradores y licenciados, quienes pese a su voluntad de servicio, carecen de la formación específica necesaria para sumir las funciones que se le asignan. Con esta medida, se empezará a darle al servidor público una identidad con sus funciones y consecuentemente con su entidad.

Como nos demuestra el trabajo de campo realizado dentro del personal que labora en la CGN, se da una subutilización del personal vinculado, ya que existe un gran número de ellos con especializaciones profesionales que no ocupan cargos directivos, ni sus funciones se enmarcan dentro de su campo. En consecuencia se propone que entro de la planeación del Talento Humano, se haga una reubicación del

personal de nómina, en cargos afines con su profesión, lo que nos trae como resultado lograr un grado de motivación mayor en este sector de servidores.

El Contralor deberá adoptar, para futuras convocatorias para proveer cargos de carrera administrativa, dentro de la entidad, se tenga en cuenta el perfil profesional para ocupar los cargos que se requieran, ya que en la actualidad, las convocatorias para profesionales son indiscriminadas, vinculándose a la entidad, personas con formación profesional diversa y no afín a la naturaleza de la función fiscal.

Fomentar un sistema de Gerencia del Desempeño, que parta de la evaluación de la forma como se desempeña la persona en su trabajo y con esta información se constituya la base para la planeación y puesta en marcha de tutorías, entrenamiento, mayor experiencia o autoformación, con el fin de mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización como un todo. Lo anterior nos permite, no juzgar a los sujetos de manera individual y superficial y con ciertos perjuicios que a la larga hace que se les mantenga absolutamente ignorantes de lo que el jefe piensa de su trabajo; por el contrario, se debe adoptar mecanismos necesarios para lograr superar las debilidades encontradas en el desempeño, con el fin de mejorarlo significativamente, ya que un propósito fundamental en la evaluación, debe ser la contribución al mejoramiento de este, mediante la identificación de fortalezas y debilidades , logrando de esta forma se haga cosas útiles para desarrollar las primeras, y superar las segundas.

De la misma manera una buena evaluación nos permite identificar a los individuos con un alto potencial para asumir mayores responsabilidades presentes y futuras brindando una capacitación acorde y suficiente que afiance y asegure ese potencial. De idéntica manera, proponer, que las evaluaciones que se hace a los servidores, no sean tenidas en cuenta como requisito para únicamente permanecer en el cargo, sino que sea puntaje valorativo y de tratamiento preferencial de la hoja de vida, para tener en cuenta en futuros ascensos. Con estas medidas se empezará a implementar un verdadero reconocimiento en el nivel de escalafonamiento, ascenso y promoción.

El proceso de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, de los servidores, debe conducir a una retroalimentación, de tal modo que el servidor sabe donde está, como está, hacia adonde debe ir y como llegar allí; esta evaluación debe ayudar a decidir sobre estímulos monetarios que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño, con lo cual la remuneración dependerá claramente de los resultados obtenidos. Dado que, como lo demostró el trabajo de campo, un factor importante de desmotivación del personal es su situación salarial, se propone una

nivelación que tome como referencia institucional de similar jerarquía como: la Contraloría General de la República, la Procuraduría, la Fiscalía, la Rama Judicial; o si lo hacemos a nivel regional, al menos una nivelación con la Gobernación del Departamento de Nariño; logrando de esta forma, un cierto grado de motivación, evitando la deserción, ya que remunerando bien al personal se reduce su rotación y se evita que servidores capaces y eficientes, se desvinculen de la Contraloría por mejores expectativas frente al factor salarial.

Ya que el proceso de motivación lo inicia alguien que consciente o inconscientemente reconoce una necesidad insatisfecha, y que los individuos como seres humanos son inherentes a las mismas tales como: enfermedades, calamidades domesticas, y de mas problemas que perturban su estabilidad emocional y por ende su desempeño laboral, la entidad debe ofrecer garantías suficientes para poder resolver de alguna manera satisfactoria sus problemas, al igual que lograr promover un nivel de bienestar mayor, fomentando y apoyando actividades sociales, deportivas y culturales, todo con el propósito de mejorar consciente y continuamente la calidad de vida del servidor a nivel laboral y familiar.

Por otra parte, habiéndose identificado y analizado el nivel de MOTIVACIÓN de los servidores de la CGN y encontrándose como resultante la calificación de 83.4% como mala y el 16.6% como regular, para un total del cien por ciento, es esta la necesidad mas apremiante a considerar por parte de las directivas de la entidad.

La capacitación llena el vacío entre lo que alguien está capacitado y lo que puede llegar a ser capaz de realizar; surge entonces la determinación concreta de las necesidades específicas de cada persona, determinando a través de una autoevaluación, las deficiencias en la aplicación de los conocimientos y el desarrollo de las tareas y funciones asignadas, solo con este diagnostico se podrá precisar el requerimiento específico para poder orientar la capacitación.

La capacitación actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requiere para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual o para desarrollar un potencial hacia el futuro; permite que la gente desempeñe mejor las actividades encomendadas, y al mismo tiempo las prepara al mismo tiempo las prepara para asumir mayores responsabilidades, ya que esta, mejora la eficiencia de los servidores para desarrollar sus labores, y por otra parte, ayuda a proyectar sus habilidades naturales. Por lo anterior, la capacitación debe considerarse como una inversión y no como un gasto inútil, ya que si bien esta es costosa, se esta invirtiendo en el hombre, para el caso que nos ocupa el los Servidores Públicos de la CGN; lo que va producir a mediano y largo plazo, óptimos resultados, tanto en la prestación de servicios a la

sociedad como en el mejoramiento ostensible del Talento Humano, que según la nueva concepción de Gerencia de Personal es el activo mas valioso que tiene una organización y por ende la clave de su éxito para el logro de los objetivos y planes propuestos.

Tomando como principio, que el éxito de la entidad debe fundamentarse en la capacidad humana de cooperación, se debe propender a la búsqueda de un ambiente interno saludable, de camaradería, apoyo y socialización entre los servidores de la misma. Es apremiante entonces considerar en un grupo de trabajadores, que se encuentran ligados a una institución con una baja escala salarial, pocos incentivos de reconocimiento, y falta de motivación en general; y atacar una de las inconsistencias mas ostensibles cual es la falta de convivencia armoniosa y estimulante al interior de la Entidad. Para esto es urgente realizar bajo la orientación de un instructor especializado en el área de humanidades, unos trabajos que nos permita: explorar los principales factores que facilitan o bloquean la comunicación entre las personas; como lograr el autoconocimiento, como se lograría una actitud y gestión positiva. Como deben manejarse las relaciones interpersonales tomando en cuenta la comunicación, su proceso, barreras y determinar entonces las estrategias para lograr una comunicación efectiva.

De igual forma es importante, enseñar a la gente la manera de trabajar en equipo, métodos de formación de los mismos, cooperación, estrategias y manejo de conflictos.

Por otra parte, y dentro del marco de las urgencias, son necesarios cursos de inducción al personal que se vincula, donde empezará por irles formando el sentido de pertenencia a la institución, y esta premisa es aplicable también para todos los funcionarios que laboran al interior y quienes dejan entrever el escaso sentido de pertenencia a la CGN en consecuencia , unos seminarios relacionados con la Ética, Responsabilidad, Compromiso, Confianza etc., son el acicate esencial de cualquier individuo que tenga que desarrollarse en una sociedad.

Por el conocimiento directo que tengo de la Entidad, en mi condición de servidor de la misma, y con base al trabajo desarrollado, formulo unos criterios para capacitar al personal que realizan control fiscal en los municipios y diferentes entidades del orden departamental que manejan bienes y recursos públicos y dada la complejidad de funciones y proliferaciones de las mismas, es osado pretender que el auditor tenga tan amplios conocimientos como para poder cubrir en un momento dado las distintas área que implica el control; deberá entonces establecerse un sistema de retroalimentación de conocimientos y tecnología entre la entidad auditada y el personal de Auditores de la CGN.

La facultad sancionadora que le otorga la constitución a la Contraloría, se concretiza en la recuperación de los recursos y bienes públicos, que hallan sufrido deterioro por la mala administración, uso indebido o apropiación fraudulenta por funcionarios o particulares que manejen, administren o custodien dineros del Estado, se ven concretadas en las dos subdirecciones restantes que forman la unidad de asuntos fiscales y jurídicos y estando estas determinadas como: Subdirección de Responsabilidad Fiscal, y subdirección de Jurisdicción Coactiva, dependencias estas que se enmarcan en un contexto mas jurídico que de otro orden, es necesario que: el personal asignado sea preferiblemente profesionales en el área de derecho, ya que como quedó dicho, por la indebida planeación del Talento Humano, existe un número considerable de servidores que pertenecen a otras disciplinas de formación. No quiere decir lo anterior que se descarte en su totalidad a ciertos servidores con conocimientos esencialmente contables, quienes a su vez deberán capacitarse con los compañeros en las diferentes áreas que les permitan tener conceptos claros según la materia que se investiga. Por ejemplo, en una investigación contractual de obra pública, deberá tenerse algunos conocimientos de ingeniería o arquitectura. Con esta medida se está creando una mecánica de mayor justicia en el análisis fiscal, y no se fallaría con un faltante en contra de cualquier persona de manejo.

La constitución de 1991, da la oportunidad a la Contraloría para efectuar el cobro directo de dineros que por razones de multas impuestas por esta o funcionarios de la administración o los dineros que resultaren determinados como responsabilidad en fallos, o por alguna otra razón que se determine el deterioro del patrimonio público, sean recuperados por esta división, para el efecto, se le ha dado el carácter de un juzgado, donde se manejan conceptos meramente jurídicos de: procesos ejecutivos de mayor, menor, mínima cuantía como ejemplo.

Para lo anterior se propone la capacitación específica de talleres coordinados con despachos judiciales de la rama jurisdiccional y una actualización periódica en cuanto al manejo de disposiciones constitucionales, legales y jurídicas en materia procesal. Conferencias, cursos y demás prácticas del orden jurídico legal.

Para el personal administrativo y operativo se propone:

Cursos de Relaciones Humanas, Actualización en el área de sistemas, seminarios talleres de atención al público, cursos de actualización sobre manejos de archivo y correspondencia, secretariado en general con la aplicación de nuevas tecnologías, Técnicas en manejo de Equipo.

En este punto, se deberá realizar convenios con el SENA, para lograr la asignación de cupos suficientes y dar la cobertura total al personal en las diferentes áreas.

Para todos los casos de cursos, talleres y seminarios se debe aplicar el plan de capacitación propuesto por la entidad el cual debe ser democrático y participativo, aprobado por el personal vinculado en las diferentes dependencias de la administración según las necesidades y debilidades detectadas.

5.2 SINTESIS E IMPULSO DE LA PROPUESTA

La iniciativa que busca mejorar la motivación de los servidores públicos de la CGN, con base en el diagnóstico precedente, debe incluir básicamente los siguientes criterios:

- Jurídicos: En atención al cumplimiento de la normativa que regula el funcionamiento del servicio público en Colombia y en particular a los servidores adscritos a las contralorías del nivel departamental. Baste decir que la inaplicabilidad de las leyes 443 de 1998 y 909 de 2004 a estas entidades, ha generado controversias de tipo legal, al punto que la gestión del talento humano hoy en día para estas entidades es incierto.

- Técnicos: Partiendo de la definición misma que trae la Constitución Nacional de que la Contraloría es una entidad de carácter técnico (Artículo 267), será forzoso convenir en la inclusión de este componente en la propuesta, en el sentido que el ejercicio del control fiscal requiere conocimientos, habilidades y competencias específicas en el manejo del sector público. De esa manera se incluyen cuestiones como la técnica jurídica, contable, logística y acciones de otras ramas del conocimiento.

- Prácticos: Pues no todo ha de ser jurisprudencia y tecnicismo, sino que el sentido común también tiene cabida, en el sentido de aplicar soluciones además de ágiles, coherentes y pertinentes al contexto.

De esta manera se formula la siguiente síntesis y detalle de la propuesta:

CRITERIO	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MED PLAZO	LARGO PLAZO	ACCION	ESTRATEGIA	EFECTO
Acción Jurídica	Reorientar la Gestión del talento Humano en la CGD que en la actualidad no tiene directrices claras en cuanto a la sujeción a la Ley	X			Dar cumplimiento a la sentencia del Consejo de Estado sobre la aplicación transitoria de la Ley 909 de 2004 en las Contralorías Departamentales	Estudio de la norma y socialización de la misma en equipos de trabajo bajo la tutoría de profesionales del derecho.	Imprimir objetividad a los procesos internos relacionados con la Gestión del Talento humano Recuperar la credibilidad de este subsistema.
Jurídico Administrativo "Formación del Talento Humano"	Facilitar al talento humano herramientas para su permanente actualización y mejora en su desempeño laboral.	X			Retomar normas generales sobre capacitación del personal en todas las áreas y modalidades	Con voluntad y decisión política conformar equipos de trabajo para resaltar la conveniencia.	Reducción del riesgo de error. Incentivo y motivación para los servidores públicos. Aplicación del principio de equidad
Jurídico "planteamiento de alternativas"	Liberar el ejercicio del control fiscal a nivel territorial de la alta influencia política.		X		Formular iniciativas y propuestas que reformulen el proceso de selección y elección del Contralor Deptal.	Propuestas colegiadas a través de distintos gremios. Iniciativas populares. Proyectos de reforma.	Delimitar la acción política y el ejercicio técnico del control fiscal. Credibilidad. Transparencia.

CRITERIO	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MED PLAZO	LARGO PLAZO	ACCION	ESTRATEGIA	EFECTO
Técnico "Organización y división del Trabajo"	Detectar falencias, desvíos y situaciones anormales en la confección de la estructura y diseño de planta del ente fiscalizador departamental.	X			Adelantar un estudio serio y profundo sobre puestos de trabajo, perfiles profesionales y ocupacionales, planta mínima, procesos, procedimientos y cargas laborales	Involucrar directamente al personal de la Entidad.	Redimensionar cuantitativa y cualitativamente la estructura de la organización.
Técnico "organización del Trabajo"	Dar sentido y responsabilidad al desempeño individual.		X		Reubicación del personal, obedeciendo estrictamente a la correspondencia entre el perfil profesional y la naturaleza del cargo	Llamamiento a una rotación voluntaria del personal actual.	Satisfacer las expectativas del funcionario y del usuario. Reforzar el aspecto técnico en las áreas misionales de la institución.
Técnico "Desarrollo Humano"	Proveer y disponer de talento humano competente y altamente motivado para asumir con responsabilidad y pertenencia sus obligaciones.		X		Diseñar e implementar programas adecuados en materia de inducción, capacitación y actualización permanente del personal.	Interacción y concertación con el colectivo de funcionarios. Las decisiones no deben hacerse de manera unilateral por parte de la administración.	Disponer de mecanismos permanentes que mantengan la calidad del talento humano al tiempo que lo motiven.

CRITERIO	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MED PLAZO	LARGO PLAZO	ACCION	ESTRATEGIA	EFECTO
Técnico "evaluación y seguimiento"	Detectar en la fuente misma, carencias, falencias y requerimientos de diversa índole	X			Evaluar el desempeño de los funcionarios, no sólo por cumplir con un mandato legal, ni con sentido de sanción, sino como diagnóstico en pro del mejoramiento.	En esta etapa transitoria de la no aplicación de normas de carrera administrativa en las contralorías departamentales bien podría recurrirse a procesos de autoevaluación.	Autorreconocimiento y empoderamiento, donde el funcionario no tiene restricciones de ninguna índole que lo inhiban para hacer pronunciamientos claros.
Técnico "Evaluación y seguimiento"	Disponer de la carta de navegación en materia de gestión de personal en todas sus instancias		X		Formular, implementar y dar curso al Plan de Desarrollo o lineamientos generales de Gerencia del Talento Humano.	Trabajo coordinado y concertado con el personal.	Evitar la improvisación.
Práctico "evaluación y seguimiento"	Imprimir flexibilidad y globalidad. Evitar detenciones inesperadas en el proceso. Prevenir la presencia de cargos y funcionarios imprescindibles.			X	Recurrir a la permanente rotación del personal, sin dejar de lado los perfiles profesionales.	Conocimiento permanente de la Entidad.	Agilidad en los procesos fluidez de la información.

Práctico "Planeación"	Conocer distintos puntos de vista de problemas o situaciones comunes.		X		Promover el intercambio de experiencias exitosas y incluso el estudio de casos adversos entre dependencias y con otras entidades.	Participación libre y democrática.	Mantener un acervo de conocimientos y experiencias que eviten el factor sorpresa frente al surgimiento de conflictos.
Práctico "Planeación"	Ampliar conocimientos y destrezas		X		Establecer jornadas permanentes	Charlas dirigidas en temas sobre calidad.	Permanente actualización.

RECURSOS Y PRESUPUESTO

La motivación de los Recursos Humanos (MRH) consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. En capítulos anteriores se consideraron los aspectos organizacionales. Pero para alcanzar reciprocidad, con un interés compartido por el éxito, también es necesario pensar en “¿que puede hacer uno para motivar a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos?”.

Por lo anterior, y para hacer factible la aplicación de la propuesta encaminada al mejoramiento en la prestación del servicio y con esto aumentar el grado de aceptación por parte de la comunidad (Gobernabilidad), debemos mejorar el desempeño interno por medio de la motivación, aplicando los diferentes recursos:

Humanos: Los Servidores Públicos de la Contraloría General de Nariño, en todos sus niveles y formas de vinculación, Conferencistas Especializados, Juristas de amplia trayectoria y tratadistas que puedan aportar al desarrollo efectivo de la propuesta.

Institucionales: Se requiere de la participación de la Contraloría General de Nariño, como entidad directamente interesada, promotora y coordinadora de dichas actividades; de algunas Instituciones de Educación Formal y no Formal e instituciones públicas y privadas que puedan aportar a este proyecto.

Logísticos: Equipos de Computación, Ayudas Audio Visuales, Fotocopias, Papelería, Documentos, Útiles de Escritorio, Material Didáctico.

Financieros: Para el desarrollo de la presente propuesta se hace necesario invertir unos recursos financieros mediante los cuales desarrollaremos las diferentes actividades:

Criterios	Actividad	valor
Jurídicos	Capacitación y Actualización	5.000.000
Técnicos	Capacitación	4.500.000
Técnicos	Integración, Ambiente y Puesto de Trabajo.	8.500.000
Practico	Capacitación e Inducción	5.000.000
Practico	Incentivos y Bienestar Social.	15.000.000
TOTAL	-----	\$38.000.000

7. CONCLUSIONES

En la Contraloría General de Nariño, no se ha aplicado políticas efectivas de motivación para el desarrollo del Talento Humano con miras a mejorar su gestión, encaminada al logro efectivo de su misión.

En la Contraloría General de Nariño, existen deficiencias de capacitación y motivación del Talento Humano, que requieren ser superadas, para lograr una prestación eficiente de servicios.

Debe resaltarse como aspecto positivo, el interés por la capacitación expresado por la totalidad de los encuestados quienes manifestaron que desean recibir capacitación y/o adiestramiento de acuerdo a su cargo y funciones, además talleres, seminarios, conferencias de información y actualización concernientes a su entidad.

Después de la capacitación, en orden de prioridad, el salario, el reconocimiento al desempeño, y la estabilidad laboral, son los factores de insatisfacción que tienen mayor incidencia en el nivel de desmotivación encontrado en los servidores de la Contraloría General de Nariño.

Dado la disponibilidad y el deseo de capacitación que tienen los empleados de la Contraloría General de Nariño, se hace necesario que el Contralor General de Nariño, asuma un papel de liderazgo para la aplicación efectiva de la capacitación planteada en el presente estudio.

Como conclusión final al trabajo, podemos expresar que no basta la motivación por sí sola, para lograr un buen desempeño de los servidores en sus labores, por que un trabajador suficientemente motivado pero incapaz de efectuar técnica y adecuadamente una labor por falta de capacitación, no podrá ofrecer un servicio eficiente por mucha voluntad que posea. En esta medida, se plantea que la capacitación y la motivación deben ir unidas y relacionadas íntegramente. Es común que suela depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de las necesidades de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la organización. Sin la motivación a sus trabajadores, y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto debe incluirse la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

BIBLIOGRAFIA

ANSOLA Javier y GALEANO Luís Jairo. Administración de Personal. Bogotá: UNISUR, 1992. 388 p.

ENCICLOPEDIA, de la Psicología Océano. Grupo Editorial SA. Volumen 1 Barcelona España p. 496 p.

GUIZAR, M. Rafael. Desarrollo Organizacional. Bogotá: Mc. Graw Hill. 2000.
p 385

GINEBRA, JOAN. El liderazgo y la Acción, Mitos y Realidades. Interamericana. México, 1994. 229 p.

JEAN, Paul Sallanave. La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma. S.d. 1994. 263p

MORAN, Mera Prind. Dirección del Talento Humano. "Teoría J" Litografía Argentina. Pasto Nariño Colombia. 1996. 171p

QUEVEDO, Saenz Hernán, Cultura Organizacional, Calidad en el Servicio. S.d. 1995. 285 p

ROBBIN, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Printice may Hispano Americana, 1995. 809 p.

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Temas Gerenciales. Octava Edición. 2003. 385 p.

STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. Quinta Edición. México. 781p

ANEXOS

ANEXO A.

ENCUESTA

Motivación Laboral de los Servidores Públicos de la Contraloría General de Nariño

ENCUESTA No. _____

FECHA: _____

1. Cargo:

2. Antigüedad en la entidad: años: _____ meses: _____

3. Tipo de vinculación: (señale X)

A. Provisional _____

B. Libre nombramiento y remoción _____

C. Carrera administrativa _____

D. Orden de prestación de servicios _____

4. mecanismos de vinculación: (señale X)

A. Concurso _____

B. Recomendación _____

C. Otro _____

Cual _____

5. Nivel de escolaridad: (señale X)

A. Primaria _____ B. Secundaria _____ C. Tecnología _____

D. Profesional _____ E. Especialización _____

6. Desea capacitarse? Si _____ No _____

7. Que tipo de capacitación desearía (señale una o varias X)

A. De acuerdo a mis funciones y cargo _____

B. Talleres, seminarios y conferencias de información y actualización concerniente a la entidad _____

C. Otros _____

Cuales? _____

8. Señale bueno B, regular R, malo M

- A. Salario_____ B. Capacitación_____ C. Rel. Interpersonales ____
- D. Bienestar Social _____E. Estabilidad laboral _____F. Ambiente general de Trabajo ____G Autonomía para la toma de decisiones_____
- H. Reconocimiento a su desempeño_____ I. Conocimiento de las metas objetivos y misión de la entidad_____ J. Participación en las decisiones con sus superiores_____ K. Grado de comunicación con los directivos_____ L. Nivel de apoyo de sus jefes en el desarrollo de sus funciones y trabajos_____
- M. Impulso al trabajo en equipo_____
- N. Condiciones locativas, ambientales y de dotación en el trabajo _____
- O. Realización de reuniones periódicas de trabajo_____

9. Del punto anterior señale en orden de prioridades según su criterio identificándolo con la letra que le corresponde.

Primero _____ Segundo _____ Tercero_____

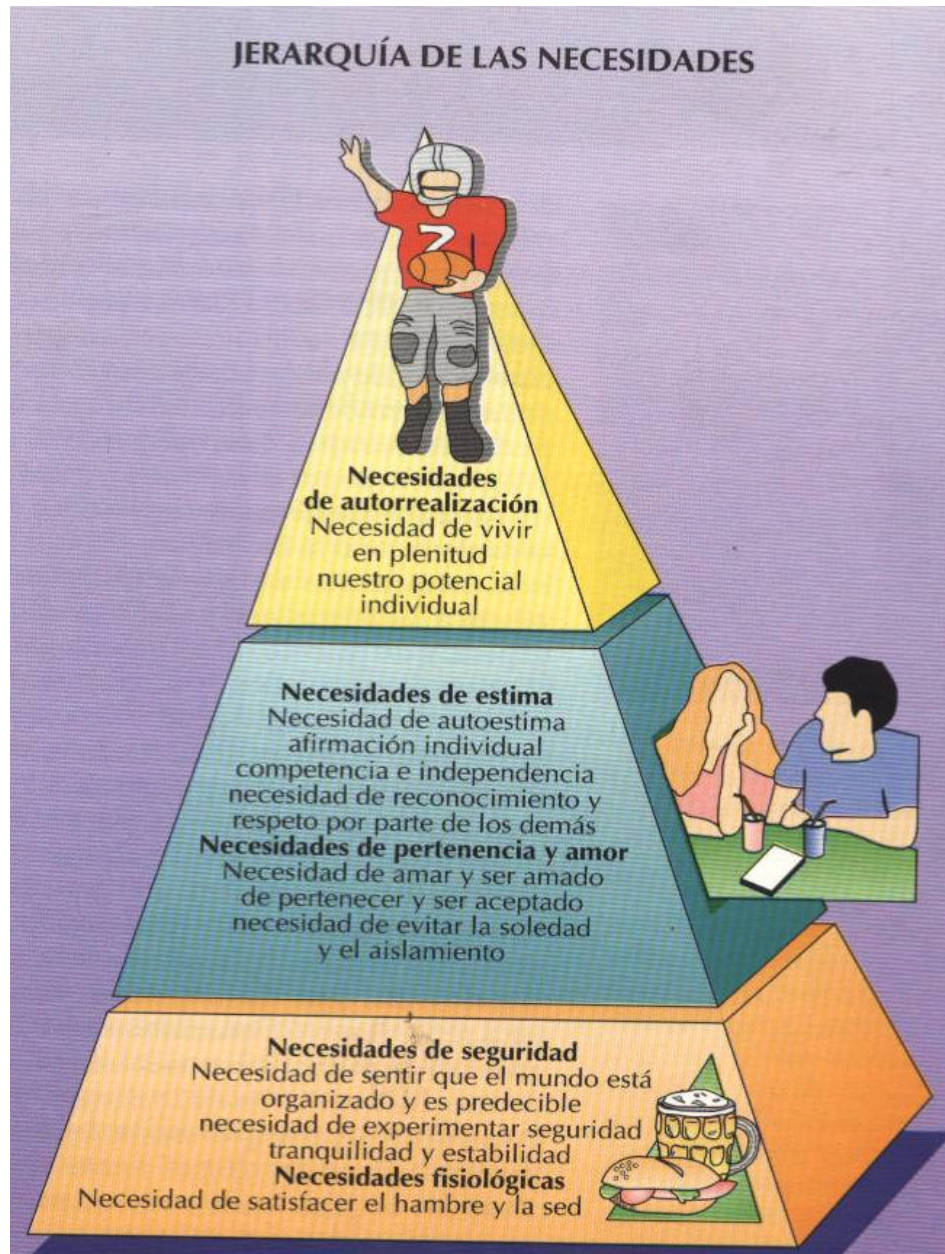
10. En el desarrollo de sus labores su interés primordial es: (enumeré en orden de prioridad)

- A. Cumplir con una función asignada_____ B. Satisfacer a la persona que requiere de su servicio _____ C. Aportar a la buena imagen de la entidad_____

11. Al realizar su trabajo usted experimenta una sensación de: (señale X)

- Satisfacción ____ B. Monotonía _____ Obligación _____ Ninguna ____

ANEXO B.



FUENTE: Enciclopedia de Psicología Océano.