

PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO DE LA UNIÓN NARIÑO

HELMER LEID MUÑOZ BRAVO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO DE LA UNIÓN NARIÑO

HELMER LEID MUÑOZ BRAVO

ASESOR:
CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. MISIÓN ALCALDÍA LA UNIÓN	8
2. VISIÓN.	9
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
3.2. SITUACIÓN ACTUAL	11
3.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
4. OBJETIVOS	15
4.1. OBJETIVO GENERAL	15
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5. JUSTIFICACIÓN	16
6. METODOLOGÍA	18
6.1. TIPO DE ESTUDIO	18
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	18
6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	18
6.4. PROCESO METODOLÓGICO	19
7. MARCO DE REFERENCIA	20
7.1. MARCO TEÓRICO	22
7.1.1. CICLO DE CAPACITACION	24
7.2. MARCO CONCEPTUAL	26
8. RESULTADOS	29
ALCALDÍA V/S MUNICIPIO	31
9.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA	32
9.1.1 MATRIZ DOFA EDUCACIÓN	32
9.1.2 MATRIZ DOFA CULTURA	33
9.2. MATRIZ P.C.I.	35
9.3. MATRIZ POAM.	35
9.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	35
9.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	38
10. MARKETING DE UNA ALCALDÍA CALIDAD TOTAL	40
11.	42
12. DIAGNOSTICO	44
12.1. PLANEACIÓN DE LA FUERZA LABORAL	45
12.2. CAUSAS DE LA DEMANDA DE PERSONAL	45
12.3. FUERZA DE TRABAJO	46
12.4. DISEÑO Y ANÁLISIS DE CARGOS	46
12.5. ÍNDICES DE ROTACIÓN	47
12.6. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	47
12.7. ANÁLISIS DEL PUESTO	47
12.8. REQUISITOS	48
12.9. EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO	48
12.10. EL PERFIL PROFESIONAL	49
12.11. RECOMENDACIONES	49
13. OBJETIVOS A CUMPLIR	52
13.1. NECESIDADES LABORALES	52

13.2. RELACIONES INTERPERSONALES	53
13.3. COMUNICACIÓN	54
13.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	56
13.5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENCUESTA	60
14. DOFA TALENTO HUMANO	71
14.1. ESTRATEGIAS	72
14.1.1. ESTRATEGIAS F.A.	72
14.1.2. ESTRATEGIAS F.O.	72
14.1.3. ESTRATEGIAS D.A.	73
14.1.4. ESTRATEGIAS D.O.	74
15. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	76
15.1. ANTECEDENTES	76
15.2. OBJETIVOS	76
15.3. ESTRATEGIAS	77
15.4. LIDERAZGO	78
15.5. POTENCIAL HUMANO	78
15.6. BASE DE DATOS DEL PERSONAL	79
15.7. CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO	80
15.8. DEFINICIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	81
16. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y PROPUESTAS	82
17. PLAN DE CAPACITACIÓN	84
17.1 ANTECEDENTES	84
17.2. PLAN	84
17.3. OBJETIVOS	85
17.4. POLÍTICAS	86
17.5. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	86
17.6. COMPETENCIAS	87
18. IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN	89
18.1. ESTRATEGIA REGIONAL	90
18.2. PROGRAMAS DE OBJETIVOS	91
18.3. CURSO DE ACCIÓN	91
18.4. CAPACITACIÓN 1.	91
18.5. CAPACITACIÓN 2.	93
18.6. CAPACITACIÓN A CORTO PLAZO	95
19. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	98
19.1. LOGROS DE LA EVALUACIÓN	99
19.2. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN	100
20. CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

Tabla No.1. Ciclo de capacitación	25
Tabla No.2. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)	36
Tabla No.3. Matriz de evaluación del factor interno.	37
Tabla No.4. Matriz de impacto POAM.	38
Tabla No.5. Matriz de evaluación del factor externo	39
Tabla No.6. Personal de carrera administrativa alcaldía la unión	79
Tabla No.7. Distribución de funcionarios a Capacitar	92
Tabla No.8. Distribución de funcionarios a capacitar	93
Tabla No.9. Ejes temáticos para Técnico en Sistemas	93
Tabla No.10. Ejes temáticos para Técnico en Secretariado Ejecutivo.	94
Tabla No. 11. Capacitación a corto plazo	97

ABSTRACT

THE PLAN OF DEVELOPMENT OF THE HUMAN TALENT FOR THE MAYOR'S OFFICE OF THE MUNICIPALITY LIKE THE UNION NARIÑO SHOULD BE MADE LEAVING OF THE INDIVIDUAL THING OR THE ORGANIZATIONAL THING HAVING PRESENT THE EDUCATION ELEMENTS, TRAINING AND TRAINING, MAKING EMPHASIS IN EDUCATION.

THE INDIVIDUAL COMPETITIONS GENERATE VALUE AS LONG AS THEY ARE INTEGRATED TO THE CENTRAL COMPETITIONS OF THE MAYOR'S OFFICE, HAVING PRESENT THAT THE ACTING IN PEOPLE ACQUIRES TRUE SENSE FOR THE COMPANY IF IT REDOUNDS IN BENEFIT OF THE ORGANIZATION PRODUCING RECOGNIZABLE COMPETITIVE ADVANTAGES FOR THE CLIENTS.

THE PRESENT WORK SUGGESTS THE PERSONNEL'S OF ADMINISTRATIVE CAREER TRAINING ALLOWING AN INCREASE IN THE LEVEL OF QUALITY OF LIFE OF THE COMMUNITY

ABSTRACTO

EL PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO COMO LA UNIÓN NARIÑO SE DEBE HACER PARTIENDO DE LO INDIVIDUAL O LO ORGANIZACIONAL TENIENDO PRESENTE LOS ELEMENTOS DE EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO, HACIENDO ÉNFASIS EN EDUCACIÓN.

LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES GENERAN VALOR EN TANTO ESTÉN INTEGRADAS A LAS COMPETENCIAS CENTRALES DE LA ALCALDÍA, TENIENDO PRESENTE QUE EL DESEMPEÑO EN LAS PERSONAS ADQUIEREN VERDADERO SENTIDO PARA EL EMPRESA SI REDUNDA EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCIENDO VENTAJAS COMPETITIVAS RECONOCIBLES POR LOS CLIENTES.

EL PRESENTE TRABAJO SUGIERE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA PERMITIENDO UN AUMENTO EN EL NIVEL DE CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD

INTRODUCCIÓN

Desarrollar una pasantía en una entidad del gobierno Municipal, en donde prevalece la administración pública es interesante pues un administrador de empresas no tiene el paradigma de que solo las leyes hacen la administración pública y aunque es una realidad se debe pensar en mejorar el talento humano desde otro punto de vista.

El tema a desarrollar sobre el talento humano en una Alcaldía del Estado, es un poco difícil si se considera la inestabilidad del personal. Se trata de un Administrador del erario público que debe cambiarse cada cuatro (4) años y el personal que no es de carrera administrativa que representa un 80% cada seis meses, porque se le cumple el contrato de trabajo con el cuál se salda la deuda de un voto, además en esta clase de empresas no hay estabilidad para el trabajador por bien que se desempeñe en su cargo.

Esta clase de Gerencia es como un puesto que se debe pagar a una parte de sus votantes, con puestos esporádicos por acertar en la elección de dicho gerente. Situación que no permite una selección adecuada de personal idóneo para esta Alcaldía, siendo esto permanente en la administración municipal de mi región.

Así las cosas, es un pequeño reto y un aporte que me propongo hacer en mi trabajo de grado a esta región apartada, que si bien es un centro de productividad y comercio, se encuentra; al margen de las políticas gubernamentales y privilegios socioeconómicos de que disfrutaban otras comarcas.

El plan de trabajo sobre el Talento Humano de La Alcaldía del municipio de La Unión, se enfocará a aspectos sobre capacitación del personal de carrera administrativa, además de analizar la actitud, comportamiento, comunicación, motivación y evaluación del desempeño del personal que labora en ésta entidad.

1. MISIÓN DEL MUNICIPIO

Un municipio comprometido con el desarrollo económico, social, del medio ambiente, con capacidad para inducir la utilización sostenible de todos los elementos del hábitat, la biodiversidad, los recursos hídricos, suelos, climáticos. Que fomenta la diversificación de la producción agropecuaria y agroforestal y el desarrollo auto sostenible, mediante el aprovechamiento de los recursos del medio con un enfoque de género y generacional a fin de que las familias cuenten con una diversidad de productos para su propia sostenibilidad. Que busca la organización de los productores la asistencia técnica el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Que promueve estrategias productivas concretas, como los encadenamientos productivos y la agregación de valor a la producción primaria para alcanzar mejores niveles de comercialización y rentabilidad económica en mercados cada vez más competitivos. Que desarrolla el ecoturismo en torno a los atributos físicos y naturales, su cultura e identidad y el rescate de sus bienes naturales arquitectónicos, arqueológicos, rupestres, religiosos, sus fiestas tradicionales y patronales, los talentos artísticos, musicales poéticos e históricos. Que mejora los servicios de infraestructura básicos para el mercadeo, el transporte, el desarrollo industrial, la comercialización y la generación de empleo. Que brinda adecuados servicios de salud (niveles 1 y 2) y educativos (básicos y universitarios) en la región norte de Nariño y sur del Cauca. Que garantiza los servicios bancarios privado y solidario para las transacciones financieras, comerciales e institucionales. Que genera la participación social e involucra a la comunidad, a los actores del poder político, del saber, la producción, en procesos de construcción de escenarios sociales, económicos, ambientales propicios al nivel municipal, subregional (macizo colombiano), así como en procesos de interacción con el Valle, el Cauca, el Tolima, el interior del país, pretendiendo la vinculación con la dinámica de la economía global, en la cual se encuentra inmerso el país.

COMENTARIO:

En la misión¹, se resumen las características inherentes que identifican a una organización frente a otras similares, con los preceptos, las creencias y los principios de la alcaldía. Aclara a propios y extraños los interrogantes de ¿Para que existe la alcaldía?, ¿Quiénes somos?

La misión provee a todos los colaboradores con un entendimiento claro y conciso de cuál es la empresa para la que trabajan, sirve como marco para evaluar resultados y procesos presentes y futuros, guía y facilita la transferencia de metas y objetivos a la estructura organizacional.

¹ MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad Total, 2º Edición, Ed. Tercer Mundo, 1996. 18 p.

2. VISIÓN DEL MUNICIPIO

La Unión un territorio de tierras fértiles, bellos horizontes, climas suaves donde “los verdes son de todos los colores”. Un pueblo de gente talentosa, creativa, solidaria, orgullosa de su historia de su cultura y de su arte. Que lucha por un espacio de vida más saludable humanista y equitativo, con opciones y oportunidades para todos, que gestiona el manejo integral y sostenible de los recursos naturales, las tecnologías, económicas viables y socialmente justas. Que trabajan en su ambiente enfatizando en el uso de los recursos locales y buscando acentuar la conexión e interacción entre la naturaleza las formas de producción y el ser humano con sus experiencias, expectativas y limitaciones. Que concilia los intereses inmediatos de la población en términos de sobre vivencia y los de cambio de largo plazo el único sistema que debe recuperar conservar el equilibrio y la productividad de la tierra. Que valora las ventajas de localidad estratégicas en la ecorregión del macizo colombiano y propugna con la conectividad, la conexidad y el liderazgo en la parte norte de esta ecorregión, a través de la construcción de una infraestructura social, vial, de servicios básicos para la intercomunicación con los pueblos de la subregión norte de Nariño y con los centros de mercadeo y producción a nivel nacional e internacional. Que asume los retos de la competitividad la globalización y construcción de un nuevo hombre y mujer venteños: propositivos, democráticos, comprometidos, participativos y aportantes al municipio la región y el país.

COMENTARIO:

Visión, es el futuro deseado para la alcaldía. El término visión describe el sueño de los directivos, respecto a cuál debe ser el estado de la alcaldía al cabo de cuatro años. Por tanto, la visión de la empresa tiene que ver con el futuro y no con las circunstancias actuales.

La misión y la visión imprimen sinergia organizacional, ya que todas las personas saben exactamente cómo su trabajo diario ayuda a la empresa a llegar a donde quieren llegar, logrando alinear a todos los empleados en la misma dirección, logrando eficacia y eficiencia en el trabajo cotidiano.

Para que la visión tenga sentido y pueda realizarse, debe estar sustentada en acciones concretas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Plan de desarrollo del Talento Humano de La Alcaldía del Municipio de La Unión Nariño

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES HISTÓRICOS:

En 1613 se funda la población de la venta según el libro capitular de Pasto, su fundador fue Don Diego Pérez de Zúñiga hijo de un conquistador español.

En el siglo XVII, un incendio acaba con la población y sus moradores la reconstruyen y la dan el nombre de Venta Quemada. El 23 de febrero de 1874 por medio de una ordenanza, expedida por la municipalidad de Pasto, se reconoce oficialmente a La Unión.

Sus límites son: por el Oriente con el Municipio de Belén, por el Norte con el Municipio de Mercaderes Cauca, por el Occidente con el Municipio de San Lorenzo y por el Sur con el Municipio de Berruecos.

DEMOGRAFÍA:

Municipio con 42.398 habitantes, según proyecciones del DANE, y con el 64.5 % de población rural. La tasa de desempleo es del 28.65 %. De la población económicamente activa, el 51.51% se dedica a la agricultura; un 10.20 % se dedican al comercio y un 5.31 % se dedican a la producción industrial y manufacturera. La Zona rural la conforman 45 veredas agrupadas en nueve (9) corregimientos.

EDUCACIÓN:

En el sector urbano el 40 % de la población, no conoce el preescolar y de la población rural un 85 %. La cobertura educativa de básica primaria es del 66.73 % y de 43.39 % de educación media.

Los porcentajes de educación superior y de educación formal e informal no las tiene el núcleo educativo de éste municipio, la tasa de analfabetismo en el año 2001 fue del 22.73%.

En estas circunstancias los venteños tratan de salir adelante, con siete establecimientos de educación básica secundaria y media, la mayoría de los bachilleres se quedan sin poder continuar sus estudios superiores, a pesar de existir centros de educación técnica y tecnológica, como Sistem Plus y Politécnico Gran Colombia y una sede una sede de la Universidad de Nariño, presente con un programa de Ingeniería Agroforestal.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL

El talento Humano de esta región sale a prepararse a las ciudades de Pasto Popayán y Cali, donde se radican debido a la falta de oportunidades de empleo que ofrece el municipio.

La Procuraduría regional ha propuesto que se exija como mínimo, a los trabajadores de la alcaldía, el bachillerato completo. Pero aún existe personal en Obras Publicas, en los de Aseo y vigilancia que solo tienen la primaria.

Debido a continuas investigaciones de corrupción administrativa a los Alcaldes anteriores, el personal no confía en el archivo general. Esto hace que se piden cuatro (4) fotocopias de los documentos de contrato de obra y suministro, de ordenes de trabajo y suministro de las cuales se archivan tres (3), ocasionando montañas de papel. Cuando las autoridades investigan algún procedimiento anormal, allí en sus oficinas aclaran el caso por que han creado su propio archivo, las personas no confían en sus compañeros de trabajo, lo mismo pasa con el Alcalde quien lleva su archivo personal.

El personal de la alcaldía en un 21 % (12 personas) es de carrera administrativa, el resto, 79 % está por nómina y por contrato, los últimos están por seis (6) meses y un (1) año. Según el sitio de trabajo, además, sea que se desempeñen de manera excelente o ineficiente igual se les vence el contrato.

Pareciera que cada oficina funcionara por aparte, no tienen en cuenta el archivo común, o mejor se repite el archivo de los documentos, no hay confianza en los

demás no tienen en cuenta la filosofía proactiva² la cual dice que las actividades de la administración de los recursos humanos (Talento Humano) pueden concebirse en términos de sistemas de acciones interrelacionadas, cada actividad afecta las otras de manera directa o indirecta.

Para que la alcaldía logre sus objetivos y posesionarse bien frente a la comunidad, debe tener en cuenta que los insumos esenciales de información y personal se transforman mediante las diferentes actividades a favor de la sociedad y producen los resultados deseados solamente si es aplicada la filosofía proactiva.

El talento humano de esta Alcaldía se encuentra desmotivado, la comunicación es mínima y la evaluación del desempeño solo se dio en los primeros cien (100) días de la presente administración.

En tesorería no tienen estipulado que prelación tiene el pago de cuentas y el municipio ha estado a punto de quedarse sin servicio de sus vehículos, por falta de pago de los pinchazos de las llantas de los mismos. Con lo anterior que es de un mínimo valor perjudican a la comunidad de este municipio, lo mismo que por falta de repuestos de valores insignificantes y de la falta de mantenimiento por no existir un almacén propio que al menos provea infladores parches, herramientas de trabajo y aceites.

El personal de la secretaría de Obras públicas es el encargado de préstamo de automotores (volqueta, buldózer, retroexcavadora) y de otros elementos de servicio a la comunidad (bugys, sillas, etc.) y se entregan órdenes de servicio sin control, aglomerándose dichas órdenes y ocasionando cuellos de botella en éstos servicios.

La Oficina de tesorería no cobra la totalidad del impuesto predial, y el que cobra no lo hace a tiempo, es decir, considerando que ésta es una región cafetera y debe hacerse en épocas de cosecha, además envían a dejar los desprendibles al trabajador nuevo que ni conoce la nomenclatura ni a las personas de su pueblo, o los nombres o apellidos están mal escritos o se equivocaron al escribir la dirección.

² WERTHER, William B., Jr. Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos, Mc Graw hill. V Ed.1996. 35 p.

Cada trabajador hace lo que cree conveniente ya que no hay evaluación del desempeño, cuyo objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades de manera práctica y confiable, comparando los resultados individuales con los establecidos para cada actividad. Estas mediciones objetivas del desempeño debe hacerse para establecer dentro de la Alcaldía medios que nos permitan conocer a los trabajadores que no alcanzan los niveles exigidos sin perjudicar aquellos que han llevado acabo un esfuerzo sobresaliente.

Hay poca información, un cliente debe recorrer toda la alcaldía para encontrar lo que necesita, falta estimular al trabajador, falta rotar al personal³, los trabajadores de carrera administrativa no pueden salir de vacaciones, deben pagárselas porque no hay quien los reemplace. La rotación de personal o técnica de rotación de puestos permite a un empleado cambiar de un puesto a otro sin experimentar cambios dentro de la empresa rompiendo con la monotonía de su trabajo y dándole experiencia para desempeñarse en diferentes puestos. Lo anterior a pesar de ser necesario en ésta alcaldía no se aplica.

Es cierto que se trata de un 21 % de personal de carrera administrativa, pero aún siendo insignificante ese porcentaje, debe dárseles el trato que merecen, permitir vacaciones es acercarlos a su familia, evitarles el estrés y permitir que atiendan sus labores y a la ciudadanía de una manera mejor para el bien del Alcalde y la población. El personal que es de nómina acompaña al burgomaestre por cuatro(4) años y durante ese tiempo se desempeñaría mejor si también se aplicara la técnica de rotación de puestos con éstos trabajadores.

Algo que llama la atención y debería cambiar, es la presentación personal del personal de deportes que en muchas ocasiones se presenta a sus oficinas en pantalonera o sudadera.

La alcaldía cuenta con una decena de computadores, de los cuales la mitad funciona y cuatro (4) impresoras en regular estado, con los cuales asume de manera parcial el trabajo auxiliar de oficina y de la administración media. El personal a cargo de ellos en su mayoría parece no tener idea de sistemas, porque no se da el trato adecuado a los mismos.

³ Ibid. p. 37.

3.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener un plan de desarrollo del talento humano de la alcaldía del Municipio de La Unión?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de desarrollo del Talento Humano para la alcaldía del municipio de La Unión.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y evaluar las necesidades laborales del talento humano de la alcaldía de la Unión Nariño.
- Recoger información sobre problemas del personal a fin de diagnosticar y mejorar las relaciones interpersonales
- Determinar niveles realistas de desempeño para evaluar al personal.
- Analizar la comunicación y Aportar conocimientos teórico prácticos para implementar la capacitación del personal.
- Elaborar un plan de capacitación.

5. JUSTIFICACIÓN

El Plan de desarrollo del talento humano es un elemento fundamental del sistema de información del personal de una Alcaldía, debido a que nos permite conocer más a fondo a cada trabajador, sus habilidades y destrezas necesarias en la planificación de la sucesión.

Elaborar un plan de desarrollo del talento humano en una alcaldía, en donde la rotación de personal directivo es constante y debido a esto, cada jefe de área llega a dirigir un personal del que no tiene conocimiento alguno, es de vital importancia para el logro de las metas globales en favor de una comunidad.

El talento Humano que tiene una Alcaldía, se debe mantener y retener puesto que es un factor decisivo para el éxito o fracaso de la misma. Dentro de la alcaldía el trabajador acumula experiencia que se debe aprovechar; para esto es necesario que dentro de la empresa existan motivadores que induzcan a una persona a actuar de la mejor manera hacia el logro de las metas propuestas y es necesario conocer con que personas se labora y que mejor que tener documentos que orienten a una administración sobre su personal.

Además, el estudio del talento humano en una región como esta, que por sus características climáticas, por su comercio, su agricultura cafetera, confluyen personas de diferentes sitios y hace que hayan personas muy particulares a quienes la administración municipal tiene la posibilidad de incorporar al proceso de desarrollo social, para con ellos forjar una mejor región, diseñando y liderando procesos institucionales que garanticen la gobernabilidad y el desarrollo social y económico.

Tener dentro de la Alcaldía un documento sobre desarrollo del talento humano permitirá a quien dirija los destinos de este municipio, orientar ésta empresa hacia un desarrollo organizacional adecuado. Los cuestionarios de encuesta las entrevistas y observaciones analizadas desde una perspectiva crítica permitirían una retro alimentación para el mejoramiento de ésta Alcaldía, con el solo propósito de que sea más eficaz.

Las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección, y control sirven de poco si los Alcaldes no saben como implementarlas en su personal y entender el talento humano en sus actividades a favor de una comunidad de modo que le produzcan los resultados deseados.

Se proyecta en esta investigación, presentar un plan de capacitación para el personal de la alcaldía con el propósito de mejorar al municipio. Teóricamente solo los profesionales con basta experiencia que se dedican a procesos de organización, planificación, apoyo logístico, técnicos o didácticos, son los llamados a realizar estos planes, pero considero que a falta de experiencia un aporte didáctico, comienza a proporcionarla.

La función gerencial de dirección⁴ es un proceso de como influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo. En el análisis de ésta función es de gran importancia el talento humano que es quien realiza su principal contribución a la administración si se hace el esfuerzo por armonizar los objetivos individuales y organizacionales. Esta función hace parte de la matriz mayor de la administración de personal, dentro de la teoría clásica, éstos principios de Planificar, organizar, dirigir y controlar deben considerarse en su justo valor y seguirse cuidadosamente y utilizando nuestros recursos regionales, nuestro talento e instituciones locales preparar al personal, que es el fin propuesto.

El mejoramiento del personal de una institución del estado debería ser obligatorio como parece ser con la nueva ley novecientos nueve que acaban de aprobar, para el bien de una región y como pilar de una democracia en decadencia. Solo un personal capacitado, responde a las exigencias de una región en procesos de cambio para un mejor futuro anhelado poro todos.

⁴ KOONTZ, Harold, Heinz Weihrich. Administración, c Graw Hill, novena ed. 1999. 444 p.

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El trabajo a realizar es de tipo propositivo, puesto que el talento humano a evaluarse es una forma de organización estatal específicamente, la Alcaldía del Municipio de la Unión. Se analizará su clima laboral identificando sus falencias y buscando soluciones dentro de la misma entidad, a la espera de que las conclusiones a que se llegue en el presente trabajo permita elaborar otras investigaciones a favor de la administración de este municipio.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método a seguir en la realización de esta investigación es el deductivo-inductivo. Deductivo por cuanto se parte de situaciones generales para explicar situaciones particulares del talento humano, aplicando la teoría administrativa con el fin de solucionar los problemas de la alcaldía, favoreciendo el logro de los objetivos propuestos.

Es inductivo, puesto que se va a realizar un diagnóstico del clima laboral sobre la base de encuestas, entrevistas y observaciones. Su fin, conocer la situación real respecto del talento humano y comparar la responsabilidad de mejorar de manera continua la contribución de las personas, su motivación sus tendencias, haciéndolas más eficientes y eficaces, supliendo sus necesidades de capacitación.

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PRIMARIA:

La información se recolectará de persona a persona, con encuestas y diálogos informales con los trabajadores de contrato, nómina y de carrera administrativa.

SECUNDARIA:

Información escrita de documentos, revistas y libros de administración del talento humano que brindaran información útil a la pasantía, además de apuntes de gerencia del talento humano y la respectiva asesoría por parte de la Universidad.

UNIVERSO:

El universo del presente trabajo lo conforman:

- a) El alcalde y cincuenta y cuatro (54) personas más distribuidas en las diferentes dependencias de la entidad

- b) Dos (2) miembros de la personaría municipal, con autonomía administrativa independiente más no financiera, quienes funcionan como staff y dependen de los recursos que el estado envía a la alcaldía.

Por tanto, el universo lo integra un total de cincuenta y siete (57) personas, número que no justifica determinar una muestra. Los empleados se encuentran amparados por la ley 443 de 1998, en la que se expide el decreto No. 15 67 del mismo año, por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulo para los empleados del estado. Además, el decreto No.1391 que se refiere básicamente a la realización de ajustes transitorios a la planta de personal.

6.4. PROCESO METODOLÓGICO

Estar dentro de la empresa permite acumular información, que unida a otras fuentes de información nos darán la perspectiva del entorno general para el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, en el campo de la cultura, la educación, pero se hará más énfasis en el desarrollado en términos del talento humano. También se analizará al cliente interno para determinar las necesidades de capacitación que posee, basados en deficiencias que se presenten en el puesto de trabajo.

Se tendrá en cuenta el nivel de conocimientos exigido por el trabajo de cada empleado, su nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo, análisis de cargos para su posterior capacitación.

7. MARCO DE REFERENCIA

Los programas de mejoramiento de una organización se basan en procesos permanentes y no en programas ni en planes. Como la literatura existente generaliza las empresas se debe particularizar a una pequeña empresa, para dejar ala alcaldía un documento sencillo que le servirá de guía, por no tener antecedentes sobre el tema que se esta tratando.

Las personas eficientes pueden lograr que cualquier modelo de organización dé buenos resultados. Según KOONTS Y WEIHRICH, hay quienes aseguran que una organización poco definida es adecuada en la medida en que obliga a realizar trabajo de equipo, puesto que un empleado capaz sabe que necesita cooperar para cumplir las tareas.

Es deber del Alcalde diseñar y conservar sistemas organizacionales que interrelacionen actividades de diferentes oficinas por lo cual deberá incorporar objetivos verificables, una idea clara de los principales deberes o actividades y un área de autoridad para que quien cumpla una función sepa lo que debe hacer para cumplir los objetivos. Además de tomar medidas con el fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieran para la realización de esa función.

La estructura organizacional normalmente debe modificarse para tener en cuenta al personal, y hay mucho que decir acerca de intentar aprovechar enteramente las ventajas y desventajas del empleado. Hay varios hechos que un Alcalde al inicio de su mandato, pasa por alto. En primer lugar no puede tener la seguridad de que los puestos se cubrirán y que todas las tareas necesarias se emprenderán. En segundo lugar hay peligro y que todo lo prometido en campaña no se pueda cumplir. En tercer lugar los seres humanos suelen entrar y salir de una empresa, lo cuál hace que la organización basada en ellos sea riesgosa.

El Alcalde debe mirar hacia delante y determinar que tipo de estructura organizacional servirá mejor a las necesidades futuras y como capacitar al personal para tener en su organización a las personas idóneas en cada cargo.

Cuanto mejor sea la capacitación de los subordinados, mejor será el impacto de las relaciones necesarias entre superior y subordinado. Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del alcalde sino también menos

contacto con él. Además el empoderamiento a un subordinado bien capacitado es hecha con un mínimo de tiempo y atención del superior.

Una de las finalidades esenciales del estado es servir a la comunidad y promover la prosperidad general, para ello está la alcaldía, que elegida por personas de la región se encargará de cumplir con las funciones para lo cual fue establecida. Uno de los instrumentos más eficaces para el logro de sus funciones es, sin duda, la prestación de los servicios públicos.

El código penal en su artículo segundo dice: “Los servicios públicos son el medio por el cual el estado realiza los fines esenciales de servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes constitucionales”, y es el alcalde el encargado de cumplir con dicho artículo. Además el sentido y razón de ser de los poderes constituidos es el servicio a la comunidad, la satisfacción de sus necesidades y la protección de los derechos individuales de sus miembros.

La constitución política de Colombia, en sus artículos No. 209, 267 y 269 establece que la función administrativa estatal, está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, imparcialidad y publicidad, mediante la delegación y la descentralización de funciones.

La ley 443 de 1998, establece normas y disposiciones a cerca de la carrera administrativa, la cual tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y a la vez ofrecer igualdad de oportunidades a los servidores públicos en cuanto a capacitación, estabilidad laboral y posibilidades de ascenso.

De acuerdo con ésta ley, el decreto 1567 de 1998 por medio del cual se crea el Sistema Nacional de capacitación, que permite a los entes gubernamentales, entre ellos la Alcaldía, designar unos rubros hacia la capacitación de los funcionarios con el fin de que estén actualizados en la información de todas las actividades que le son inherentes a su cargo

Se pretende dejar una base teórica acorde con el pequeño municipio que sirva de plataforma para realizar un plan de tipo académico acorde a las necesidades que se detecten en los funcionarios. Esta capacitación se hará de tipo formal e informal bajo la realización de un convenio con las instituciones de nivel medio y superior presentes en la región.

7.1. MARCO TEÓRICO

La única constante es el cambio dijo el filósofo romano Lucrecio, hace 2.000 años. Cualquier empresa debe enfrentarse al cambio si quiere sobrevivir. En ésta época en donde el cambio es una constante y se produce cada vez en menor espacio de tiempo, la adaptación de la Alcaldía a los mismos requiere de un compromiso especial del talento humano.

El funcionamiento de toda empresa de mercado conlleva el desarrollo de una entidad abierta que exige eminentemente la modernización general de la estructura productiva y prestadora de servicios, incluidas las instituciones estatales.

El proceso de modernización institucional, planteado teóricamente, implica optar por un modelo administrativo adecuado a las características de cada organización que incluya una planeación y desarrollo permanente, proyectado a largo plazo. En ésta planeación es indispensable tener en cuenta el recurso humano como herramienta para crear ventajas competitivas.

Las personas en la alcaldía participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Para poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió intensamente esa interacción social. Relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos⁵.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que influye en el comportamiento y actitudes de los otros con quienes mantiene contacto y está por otro lado, muy influido por los otros. Cada individuo busca ajustarse a otros individuos y a otros grupos definidos, pretendiendo ser comprendido, ser bien aceptado y participar en el sentido de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Su comportamiento es fuertemente influenciado por el medio ambiente y por las diversas actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos. Es principalmente dentro de la empresa donde surgen las oportunidades de relaciones humanas, frente al gran número de grupos y las interacciones necesariamente resultantes. Es exactamente la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas la que permite al administrador mejores resultados de sus subordinados: una comprensión de las relaciones humanas permite una

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc-Graw Hill Tercera Edición 1982. 116 p.

atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

Si se quiere lograr mejores resultados en entidades gubernamentales debemos tener en cuenta la valoración del capital humano en sus dimensiones que son el potencial y el rendimiento. Al evaluar el potencial de un bien humano se debe incluir el lapso en el cual él trabajará, y el estimado de su contribución anual a la organización durante los años que se mantenga el control del bien y en la evaluación del rendimiento. La entidad debe hallar formas de proporcionar capacitación formal y se debería entrenar al personal antes de contratarlo.

La capacitación relacionada con el mejoramiento, está dirigida a perfeccionar las habilidades básicas del empleado. Comienza con los fundamentos mismos, para ayudar a suplir los problemas de ignorancia que enfrentan muchos empleados y continua ayudando a incrementar la creatividad del individuo. Una vez que el empleado se encuentra en el cargo, la capacitación no se puede detener, o sino se hace obsoleto. El entrenamiento y la educación son la clave para mantener competitivo al personal.

Dentro de la alcaldía, no se puede pasar por alto la importancia del gerente de nivel medio (Secretaria de Gobierno) para el proceso de mejoramiento. Él es quien debe proporcionar la figura paternal a los empleados, por encontrarse tan cerca de ellos debe llamarse por el nombre de pila con todos ellos dentro de la alcaldía. Debe tener conocimiento del desempeño fortalezas y debilidades del personal, convertirse en profesor amigo y consejero, mientras el alcalde guía, el secretario de gobierno conduce.

La capacitación empresarial debe estar orientada a que el empleado pueda optar mejoras al proceso de producción de bienes y/o servicios, en forma directa o indirecta, mediante la mejora en los conocimientos, habilidades conductas y actitudes a aplicar en la forma más inmediata posible dentro de la organización. Esta capacitación debe responder a las necesidades específicas de la empresa.

Según el filósofo Paúl Chance, el aprendizaje es un cambio en la conducta debido a la experiencia y la capacidad para aprender es producto de la selección natural. El aprendizaje es un mecanismo que ha evolucionado para enfrentar los retos de un ambiente cambiante⁶.

⁶ CHANCE, Paúl. Aprendizaje y Conducta, 3° edición, Edit. El Manual Moderno, 2001, 15 p.

Los errores se cometen por falta de experiencia, una reducción en el número de errores es una medida del aprendizaje. Solo el aprendizaje facilita que el individuo se adapte a las condiciones rápidamente cambiantes. Quien esté al frente del talento humano debe tener una excepcional capacidad de directivo, ejerciendo autoridad y liderazgo sobre sus empleados.

De acuerdo con lo expuesto por Edwin B. Flipo, en su obra "Principios de Administración de Personal", La administración de personal es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, renumeración, integración y mantenimiento de las personas, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa.

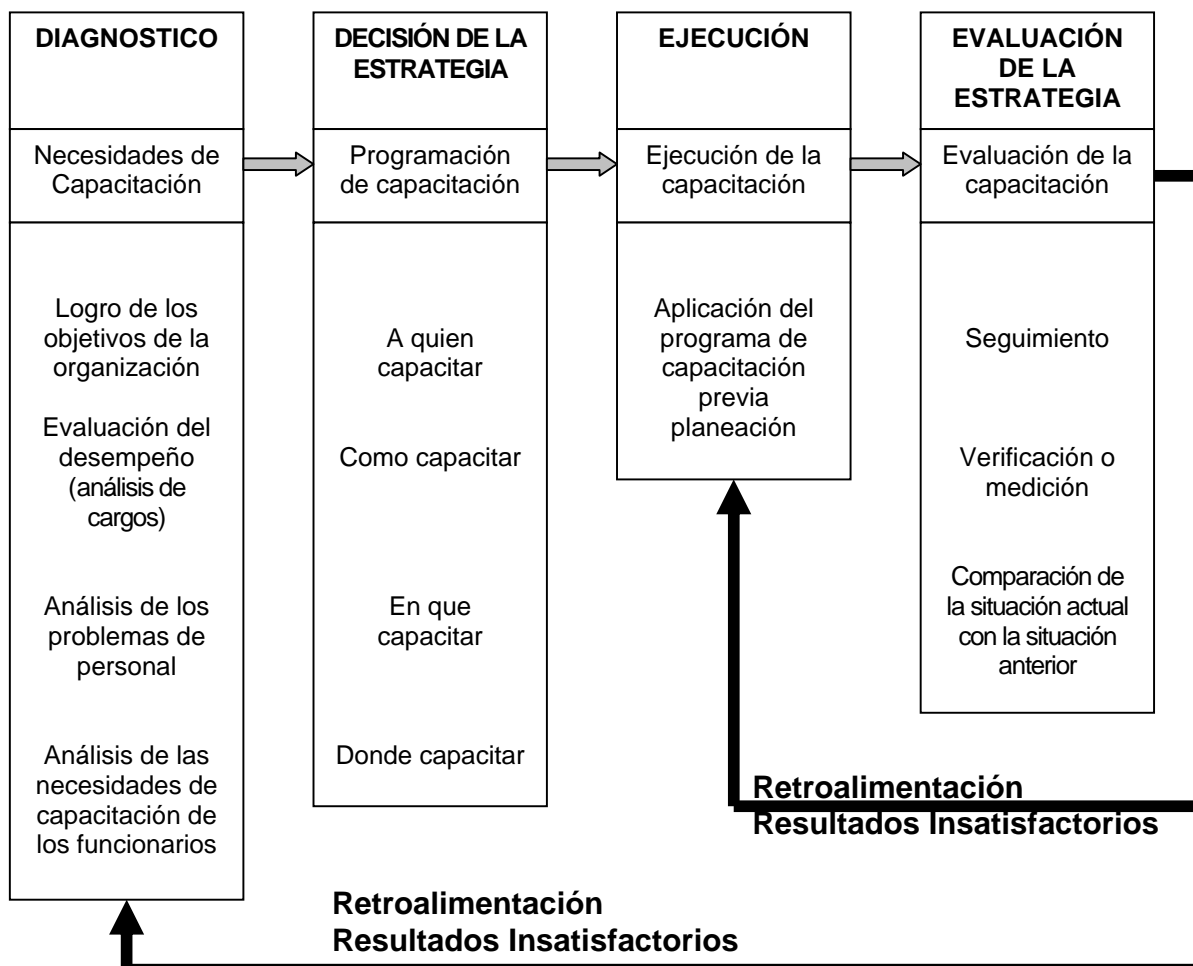
Según Flipo, una definición comprensiva de la dirección del talento humano, debe incluir, además de las funciones directivas, las funciones operativas propias de su especialidad, éstas son: la consecución, el desarrollo, la renumeración la integración y el mantenimiento.

7.1.1. Ciclo de capacitación. En cuanto a capacitación existe variedad de teorías, entre las cuales la de Chiavenato es más importante ya que trata los temas a manera de un ciclo.

En la obra expuesta por Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos", el ciclo de capacitación es un sistema abierto en el que se interrelacionan cuatro (4) etapas:

1. Determinación de las necesidades de capacitación (Diagnostico)
2. Programación del entrenamiento para atender a las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

TABLA No. 1. Ciclo de capacitación



FUENTE: CHIAVENATO, Op .cit.,p.422.

Se debe tener en cuenta tres niveles de análisis en la determinación de las necesidades de capacitación.

El Análisis organizacional intenta verificar cuál es el comportamiento de la organización, como se efectúa y a que se debe su crecimiento, como se efectúa y a que se debe su crecimiento, cuál es su clima, su imagen etc. Por lo tanto este análisis implica un estudio de los diferentes ambientes que lo rodean y afectan directa e indirectamente, entre ellos, los entornos: demográfico, socio-cultural, jurídico, político, económico, tecnológico, y ecológico.

El análisis del talento humano existente se hace con el fin de verificar si éste es suficiente tanto cuantitativamente como cualitativamente para desempeñar en forma efectiva las actividades actuales y futuras de la organización.

Para hacer un análisis del talento humano, debe tenerse en cuenta el nivel de conocimiento exigido para el desempeño del trabajo, actitud de cada empleado con respecto al trabajo o empresa, nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos, potencialidades de reclutamiento interno y externo, tiempo de capacitación para los nuevos empleados y descripción del cargo.

Otro aspecto importante en el diagnóstico, es el análisis de las operaciones y tareas, realizando un enfoque limitado de las necesidades de capacitación, haciendo un análisis al nivel de cargos, partiendo de los requisitos exigidos por dicho cargo en donde se estudiarán los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, entre otros, exigidas para el desempeño eficaz de los mismos.

Una vez elaborado el diagnóstico, se procede a la programación de la capacitación en áreas determinadas, en los diferentes temas y niveles⁷.

7.2. MARCO CONCEPTUAL

ADIESTRAMIENTO: Habilidad o destreza que una persona adquiere con el trabajo físico, dicho adiestramiento es consecuencia del desarrollo de las labores que se desempeñan diariamente.

ANÁLISIS DE DEMANDA DE PERSONAL: análisis del tipo y número de empleados necesarios para alcanzar los objetivos de una empresa.

AUTORIDAD DE STAFF: Aquella que tiene el derecho de planear, recomendar, aconsejar o asistir, pero no de mandar a otros para realizar actividades.

CAPACITACIÓN: Conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del estado

⁷ CHIAVENATO, Op. cit., p. 422.

una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración. (Ley 443 de 1998 y Decreto 1567 de 1998)

CARGA DE TRABAJO: Medida cuantitativa del trabajo realizado por día o por hora

CONSECUCIÓN: Se refiere a la obtención de la calidad y número apropiado, de personal necesario para la realización de los fines de la organización. Trata específicamente con aspectos tales como la determinación de los requerimientos que debe tener el personal y su reclutamiento, selección y colocación.

DESARROLLO: Es el incremento de las capacidades, el adiestramiento relacionado con el desempeño eficaz del cargo para el cual se ha contratado a la persona.

EDUCACIÓN: implica desarrollar facultades físicas, intelectuales y morales que le permitan guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social y laboral.

EMPRESA PÚBLICA: Empresa cuyo capital total o mayoritario pertenece a un poder público.

INTEGRACIÓN: Tiene relación con el estudio de efectuar una razonable conciliación, entre los intereses de la persona, los de la sociedad y los de la organización.

MANTENIMIENTO: Trata de la consolidación y mejoramiento de las condiciones que se han establecido. Se debe hacer énfasis en el mantenimiento de las condiciones físicas de los empleados como su salud, las medidas de seguridad y el mantenimiento de actitudes favorables hacia la organización.

MANUAL DE FUNCIONES: Documento en el cuál se encuentran descritas todas y cada una de las funciones que debe realizar diariamente todos los miembros de la organización

MOTIVACIÓN: Corresponde a la fuerza que impulsa a las personas a actuar de determinada manera, o que origina propensión hacia un comportamiento específico, provocado ya sea por un estímulo externo o generado internamente en los procesos mentales del individuo.

PLAN: Son un conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un proyecto.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN: Es el proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación.

REMUNERACIÓN: Se define como la retribución adecuada y equitativa para el personal por su contribución a los objetivos de la organización.

SELECCIÓN DE PERSONAL: Proceso de elección de una persona de entre un grupo de aspirantes a un puesto de trabajo

SINERGIA: Característica de un sistema por el cual, cuando dos componentes están apropiadamente interrelacionados y funcionando, el resultado que se consigue es mayor o superior a la suma de los resultados obtenidos por cada uno de los componentes, independientemente.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO: Serie de datos organizados de un modo lógico, válido y fiable y utilizado en la toma de decisiones sobre la planificación del talento humano.

VACACIONES LABORALES: Periodo reenumerado en el que los empleados dejan de acudir a sus puestos de trabajo.

8. RESULTADOS

Como dijo DAVID OGILVI (1911) “Mas de cien científicos han tardado dos años en averiguar como fabricar el producto... A mí me han dado treinta días para crear su personalidad y planear su lanzamiento. Si llevo a cabo mi trabajo correctamente habré contribuido al éxito del producto en la misma medida que los cien científicos”

La pasantía aspira a contribuir que el municipio sea mejor. Un plan de desarrollo del talento humano de una alcaldía puede hacerse en menos tiempo, con diversidad de profesionales, solo se pretende dejar nuestros conocimientos y tocar éste tema para que otros lo mejoren, no es difícil, me faltan científicos y la voluntad de un dirigente, por que mi deseo es el éxito Total de mi región.

Desarrollar el talento Humano de la alcaldía en un cien por cien, no es viable ni rentable, ya que los concejales elegidos para representar la ciudadanía, poco o nada les puede interesar la capacitación. Son ellos los que tienen voz y voto para aumentar y disminuir el presupuesto o desviarlo cuando no se utiliza en el lapso para el cual se designo. Se hallan dos (2) personas, de la personería municipal, elegidas por el concejo, Luego, cuarenta y tres (43) personas que pasarán a nómina y contrato de acuerdo a los intereses políticos del alcalde y de solo doce (12) personas que deberían capacitarse por ser de carrera administrativa.

Los objetivos a cumplir en cuanto a evaluar las necesidades laborales del talento humano partirán de un diagnóstico de los problemas actuales y futuros que pueden ser resueltos con un plan de desarrollo del talento humano.

El objetivo de conocer sus necesidades se realizará a partir de:

- Encuesta escrita.
- Entrevistas realizadas persona a persona durante la pasantía.
- Análisis de los puestos de trabajo y de su potencial humano.

El segundo objetivo de mejorar relaciones interpersonales debe partir de la voluntad de la administración media y de los empleados, buscando el éxito en sus labores y el crecimiento personal, en la búsqueda de cero conflictos internos.

El tercer objetivo trata sobre la comunicación formal e informal y en general el trabajo aporta conocimientos teórico prácticos, para implementar el mejoramiento

del talento humano, con base a material bibliográfico y experiencias en la convivencia con el personal de trabajadores de ésta alcaldía.

El cuarto objetivo sobre evaluación del desempeño se realizara solo en teoría por la falta de tiempo de la secretaría de gobierno que es quien se encarga del personal de ésta entidad, y por que en los próximos días se hará el empalme con el nuevo Alcalde de éste municipio.

El resultado ideal será el fortalecimiento de la capacidad de gestión de un alcalde para mi región que procure un desarrollo institucional inmediato en aspectos de Capacitación, asesoría y asistencia técnica de su personal.

Ante todo, es necesario tener una idea global de lo que es ésta región y de cómo es su alcaldía antes de sugerir un plan de capacitación para el desarrollo de su personal, puesto que no existe antecedentes sobre el tema y el presente trabajo será el inicio de estudios de capacitación de la alcaldía de ésta localidad.

9. ALCALDÍA V/S MUNICIPIO

PETER DRUCKER⁸ dijo: “La gran mayoría de ejecutivos (Alcaldes) tiende a mirar hacia abajo. Están más ocupados con los esfuerzos que con los resultados. Se preocupan excesivamente de lo que la organización y sus superiores (Gobierno Central) les deben y de lo que deberían hacer por ellos. Y son consientes por encima de todo de la autoridad que deberían poseer. En consecuencia se vuelven poco efectivos.”

La alcaldía como tal es quien Administra al municipio, no se puede hablar de uno sin tener en cuenta el otro. Un buen administrador del municipio es un buen alcalde y la ciudadanía juzga un buen alcalde por las obras que deje en el municipio sin endeudarse ante los entes crediticios de la nación.

Un buen alcalde en nuestra región debe hacer gestión ante la nación en procura de tener una ciudad limpia, pavimentada, ordenada, en sus alrededores, caminos y carreteras en buen estado, servicios públicos domiciliarios aceptables, energía estable, agua potable recolección de basura constante y un tratamiento adecuado de estas entre otros sin endeudarse demasiado. Nada de esto hay en nuestra región desgraciadamente.

La imagen se capta cuando hay investigaciones bajo consideraciones tales como: la integridad de la institución en el manejo de los fondos públicos, la eficiencia en el cumplimiento de su misión, la atención prestada a los contribuyentes, la utilidad de los servicios para la comunidad, el cumplimiento en las obras construidas, la atención a las inquietudes de la comunidad, la capacidad técnica y de financiación de las obras, los beneficios percibidos por el liderazgo en la comunidad y la organización de la institución.

La politiquería y la malversación de fondos destinados a obras que benefician a la comunidad, la corrupción y la persecución política a los empleados de carrera administrativa han estancado este municipio.

La imagen que el público tiene de la alcaldía, es negativa. La imagen según Arturo Orozco J. La constituye el conjunto de creencias que el público tiene acerca de una organización, es, además, una de las partes integrantes del producto o del

⁸ J.M. Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas. Grupo Editorial Océano, 1995, pg.621.

servicio ofrecido, dentro de la mezcla de marketing, la imagen por tanto es la consecuencia de la satisfacción de los clientes y de los públicos interesados.

9.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA

9.1.1. Matriz Dofa Educación

Fortalezas

La Unión Nariño es un centro de desarrollo que lidera los procesos económicos, sociales, políticos, culturales y educativos, una muestra clara de esta tendencia es la presencia de universidades como la de Nariño, Cooperativa y Mariana, instituciones que han implementado programas profesionales afines a las demandas del recurso humano que requiere la región y sus sectores productivo, comercial y de servicios.

El municipio cuenta con un sistema educativo integrado por 43 instituciones de básica primaria y 7 colegios, además de la infraestructura física de la Universidad de Nariño. La planta de profesores está integrada por 219, de ellos 63 son departamentales y 156 financiados por situado fiscal, la preparación académica es buena con un 70 % de profesionales y/o licenciados.

Oportunidades

Reapertura de programas diferentes a agroforestal en la Universidad de Nariño, para la formación del recurso humano venteño y del norte de Nariño, para que retomen los procesos de desarrollo propio que necesita la región.

Gestionar recursos financieros para ampliar la cobertura educativa en preescolar, básica primaria, secundaria y media; además de gestión de proyectos para mejorar el sistema educativo con laboratorios, salas de informática bibliotecas, dotación de muebles, material didáctico y audiovisual.

Actualización de los docentes en conocimientos y metodologías de enseñanza y fomentar la educación no formal para jóvenes y adultos.

Debilidades

En el municipio no se presentan iniciativas para fundar entidades públicas o privadas para educación no formal de adultos y jóvenes.

Inflexibilidad de los currículos académicos y negación para formar nuevos logrando bajas calificaciones en las pruebas del ICFES.

Baja capacidad financiera del municipio para dotar modernamente de infraestructura a escuelas y colegios. Las escuelas y colegios carecen de material didáctico, medios audiovisuales adecuados, salas de informática y los colegios requieren laboratorios de Química, Física y Biología.

Amenazas

In equitativa distribución por regiones, zonas y grupos de ingresos para el fomento de la educación, además de una mala calidad educativa y falta de cupos en el sistema.

El sistema educativo no rompe totalmente los esquemas tradicionales de enseñanza, ni adecua el sistema educativo al sistema productivo municipal y regional, asimismo la prevalecía de la falsa idea de que es fácil educar a los niños pequeños y que por ello cualquiera puede hacerlo, sin tomar conciencia de la importancia decisiva que tiene la educación temprana en el desarrollo humano.

9.1.2. Matriz Dofa Cultura

Fortalezas

La permanente interacción con los nariñenses, caucanos, payaneses y vallunos, han consolidado un rico intercambio cultural, así mismo por sus 158 años de existencia(1847-2005) la Unión ha acumulado un alto bagaje cultural, ancestral, religioso, tradicional, oral e histórico, que fortalece el sentido de pertenencia e identidad cultural de los venteños y venteñas.

La existencia de centros educativos que pueden ser vehículos de formación de cultura ciudadana, como también los bienes culturales tales como el monumento de Sucre, la finca donde vivió el poeta Aurelio Arturo, la piedra del Cacique y balnearios como las tinas, el charco del burro, la playa, el puente de zinc, los cuales son una fuerza para formar turismo cultural.

Oportunidades

Aprovechar las ventajas que brinda la tecnología de las comunicaciones o medios radiales, televisivos o impresos, para difundir los valores, las tradiciones y la identidad cultural de los venteños y venteñas.

Aplicación de la ley 85 del 25 de octubre de 1985, por medio de la cual la nación honra al ilustre poeta Aurelio Arturo con la construcción de una casa de la cultura que lleva su nombre y que debe contar con biblioteca, cinemateca y una emisora.

Rescate del arte, la cultura, la historia republicana, moderna, con el fin de preservar estos legados, para el fortalecimiento de la identidad cultural venteña, atraer turismo y generar empleo en torno a estos propósitos culturales.

Debilidades

La Unión carece de escenarios culturales para la presentación de eventos y se restringe el ámbito cultural solo a lo religioso, las fiestas tradicionales opacan otras riquezas e identidades culturales de los venteños.

Subvaloración de la obra poética de Aurelio Arturo por venteños y nariñenses: del lugar donde nació solo quedan tres placas deterioradas, inspirando la desidia de sus paisanos hacia quien es considerado por algunos críticos como el más grande poeta de la historia.

Amenazas

Globalización de la cultura capitalista que atenta contra la permanencia de los valores y raíces culturales autóctonos y la influencia de los medios masivos de comunicación los cuales alteran la mente y las costumbres tradicionales, parroquiales, el patrimonio oral, las leyendas, cuentos, chistes y en general la cultura local.

La recesión económica, el profundo déficit fiscal, la ingobernabilidad y la guerra interna que vive el país, son amenazas potenciales para probables disminuciones de las transferencias de recursos a los municipios, en cumplimiento de las disposiciones de la ley 715 / 2001.

9.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA -PCI

Para la formulación de la matriz PCI se analizaron veintidós (22) aspectos, presentes en la alcaldía en sus capacidades: Directa, competitiva financiera, tecnológica y de talento humano. Estos factores internos dependiendo de su impacto mayor o menor y de su valor como fortaleza o debilidad nos muestran la realidad de la alcaldía, permitiendo detectar problemas para priorizar necesidades y buscar soluciones.

Como puede observarse (Tabla N.2), casi el 70 % son debilidades y el 30 % fortalezas, porcentajes que deben de analizarse antes de cualquier planteamiento sobre desarrollo del personal y desarrollo organizacional.

9.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM

En ésta matriz (Tabla N. 4) se analizaron los entornos: Económico, Político, Jurídico, Social y Geográfico, catalogando en mayor o menor grado de importancia; la oportunidad o amenaza del medio.

El resultado de éste análisis de la Alcaldía del municipio de la Unión permite observar un 50 % de oportunidades contra un 50% de amenazas, situación del medio, a tener en cuenta dado que se debe aprovechar el entorno jurídico con la oportunidad mayor de la ley 909 que permite mediante pruebas escritas hacer carrera dentro de la administración municipal convirtiéndose en un trampolín para personas que deseen servir a la comunidad y se encuentren preparados para ello.

9.4 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.

Se parte de análisis de catorce (14) factores internos, que de acuerdo a la gráfica (Tabla N.3) se los clasifica y pondera, de acuerdo a la importancia que dentro de la institución se aprecia en cuanto a organización y talento humano.

Tabla N° 2. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)

CAPACIDADES	IMPACTO		FORTALEZA		DEBILIDAD	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
CAPACIDAD DIRECTA						
1.Estructura organizacional	X				X	
2.Comunicación interna	X				X	
3.Toma de decisiones	X				X	
4. Motivación		X				X
5. Capacidad de gestión		X		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA						
1.Portafolio de servicios	X		X			
2.Única entidad	X		X			
3.Prestación del servicio	X				X	
4.Planeación		X		X		
CAPACIDAD FINANCIERA						
1.Nivel de endeudamiento	X		X			
2.Reconocimiento dentro del sector financiero.	X		X			
3.Gastos de personal	X				X	
4.Nivel de ingresos	X		X			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
1.Equipos de computación y comunicación	X				X	
2.Credibilidad en la información sistematizada		X				X
3. Software		X				X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						
1.Nivel educativo	X				X	
2.Rotación del personal	X					X
3.Sentido de pertenencia	X				X	
4.Motivación	X				X	
5.Procesos de capacitación	X				X	
6.Ascensos.		X				X

Fuente : Esta investigación

Tabla N° 3. Matriz de evaluación del factor interno.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Procesos de capacitación	0.05	3	0.15
2. Motivación	0.04	2	0.08
3. Única Institución	0.08	4	0.32
4. Ingresos	0.09	3	0.27
5. Equipos de computación	0.04	1	0.04
6. Gastos de Personal	0.09	2	0.18
7. Toma de decisiones	0.09	2	0.18
8. Manual de funciones	0.05	1	0.05
9. Portafolio de Servicios	0.09	3	0.27
10. Capacidad de gestión	0.06	3	0.18
11. Reconocimiento dentro del sector financiero	0.08	3	0.24
12. Manual de procesos	0.05	1	0.05
13. Prestación de servicios	0.09	2	0.18
14. Planeación	0.1	2	0.2
Σ	1		2.39

Fuente: Esta investigación.

Como consecuencia de éste estudio interno se obtiene un puntaje(2.39), que nos da a entender que la alcaldía, a pesar de ser una empresa única tiene debilidades que debe convertir en fortalezas para ser más competitiva

Es importante socializar las labores o actividades a realizar por parte de los funcionarios, para que conozcan sus responsabilidades, cada uno de los colaboradores.

En la medida en que se haga conocer el manual de funciones y exista un manual de procesos bien estructurado, se puede hacer la adquisición de tecnología acorde con los requerimientos y exigencias de los distintos cargos, además de un proceso de toma de decisiones más acertado y ágil.

La actualización y capacitación continua de los funcionarios es importante, puesto que en una época de cambios es necesario que las funciones estén sujetas a los ajustes que sean necesarios, de acuerdo a las condiciones que el medio imponga.

TABLA N° 4. Matriz de impacto POAM.

ENTORNO	IMPACTO		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ENTORNO ECONÓMICO						
1. Reformas tributarias	X				X	
2. Relaciones con el sector financiero	X		X			
3. Disminución de presupuesto	X				X	
ENTORNO POLÍTICO						
1. Descentralización administrativa	X		X			
2. Gobernabilidad	X		X			
3. Elección popular de alcaldes	X			X		
4. Politiquería	X				X	
5. Inestabilidad Política		X				X
ENTORNO JURÍDICO						
1. Ley 80/93	X					X
2. Ley 100/93		X		X		
3. Ley 443/98	X		X			
4. Ley 909/2004	X		X			
ENTORNO SOCIAL						
1. Crisis de valores		X				X
2. Inestabilidad social		X				X
3. Corrupción	X				X	
ENTORNO GEOGRÁFICO						
1. Posición Geográfica del municipio		X		X		

Fuente: Esta investigación.

9.5 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO

Se tomaron como base once (11) factores externos para el análisis, se clasificaron y ponderaron de acuerdo a la gráfica. (Tabla N.5)

Tabla N° 5 Matriz de evaluación del factor externo

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Reformas tributarias	0.09	1	0.09
2. Relaciones con el sector financiero	0.09	3	0.27
3. Disminución del presupuesto a entes territoriales	0.15	1	0.15
4. Descentralización administrativa	0.06	4	0.24
5. Gobernabilidad	0.1	3	0.3
6. Politiquería	0.08	1	0.08
7. Ley 80/93	0.1	2	0.2
8. Ley 443/98	0.09	4	0.36
9. Inestabilidad política	0.075	1	0.075
10. Inestabilidad social	0.12	2	0.24
11. Posición geográfica	0.045	4	0.18
Σ	1		2.185

Fuente: esta investigación

El puntaje que se obtiene de este estudio en la matriz de evaluación del factor interno (2.185), establece que existe una serie de variables externas que afectan el buen funcionamiento de la alcaldía del municipio de la Unión, principalmente lo concerniente a la disminución paulatina de los aportes generados desde el gobierno central. Para contrarrestar esta gran amenaza se fundamenta un plan de gobernabilidad, que le permita al municipio contar con recursos propios no solo para su funcionamiento, sino para inversión.

10. MARKETING DE UNA ALCALDÍA

En las instituciones públicas aparentemente no se necesita del marketing porque no venden un producto y se supone que sus ingresos son de tipo impositivo, a través de los gravámenes a la comunidad. Sin embargo, mirada bajo otra concepción, las instituciones públicas tienen muchos puntos de vista a fines con la organización privada.

El marketing de la institución pública⁹ se centra en la creación, mantenimiento o cambio de actitudes y comportamientos del público hacia ella. El marketing de la institución pública es esencialmente una responsabilidad de relaciones públicas, consiste en: evaluar actitudes públicas, identificar los procedimientos de la organización y ejecutar programas de acción. Con esto se obtiene la comprensión de la comunidad y se logra la aceptación de sus propósitos, justificando erogaciones que corresponden a la comunidad, ante la obligación de compartir los costos de funcionamiento de la institución.

La alcaldía se encarga de ejecutar obras para la comunidad, financiadas a través del sistema de impuestos procurando el desarrollo de un sector de la comunidad. Por ello se hace muy importante mercadear la imagen de la institución, con el fin de hacer viable el desempeño de su función, salvar obstáculos que puedan surgir por parte de la comunidad, ante el reconocimiento del beneficio de su acción.

En una institución como esta, es posible interpretar las cuatro variables de la mezcla de marketing:

El producto son las obras en si, que se caracterizan por sus especificaciones técnicas, sus dimensiones, su cubrimiento, su armonía con el ambiente, sus cualidades estéticas y su capacidad para satisfacer las necesidades sentidas de la comunidad.

La promoción busca de la comunidad la aceptación de la idea, por los beneficios que implica. Para ello es necesario crear una conciencia de mejora en la calidad de vida, lo cual justifica pagar una contribución pecuniaria, de la misma forma que lo haría con su propia vivienda. Es necesario dar a comprender que el hábitat del hombre no se limita de puertas hacia dentro, si no que también se proyecta al exterior de su vivienda. La promoción busca educar a la comunidad erradicar

⁹ OROZCO J. Arturo, Investigación de Mercados. Concepto y práctica, Editorial Norma 1999. p. 368.

creencias erróneas, y despertar un sentido de unión en beneficio de las personas de una región.

El precio es la contribución que cada individuo debe aportar por la obra. Para tal fin, se deben ejecutar sistemas de factorización equitativos, aplicando metodologías científicas, para determinar el impacto de la obra en cada usuario. También se deben analizar diferentes sistemas de pago, para que se pueda adecuar a las diferentes capacidades económicas de todos los integrantes de la comunidad.

La distribución se interpreta como la entrega de la obra a la comunidad, para su utilización, exige el cumplimiento de los plazos pactados, de las especificaciones de calidad prometidas y la culminación cabal de su ejecución.

Conociendo de que empresa se trata y a que se dedica, teniendo en cuenta la calidad total y después de un diagnóstico, se puede plantear de mejor manera, un plan de desarrollo del talento humano. Estos temas se tratarán a continuación y son la base para seguir con el trabajo.

11. CALIDAD TOTAL

Es una filosofía empresarial coherente, orientada a satisfacer o fascinar mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando 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 aumento en el nivel de calidad de vida de la comunidad.

Esta concepción de la calidad total implica varias exigencias para la organización que la practica, tales como: mantener la calidad total como filosofía empresarial de la organización, orientación hacia el cliente externo y el cliente interno, liderazgo y compromiso gerencial, mejoramiento de procesos, trabajo en equipo, todas las personas todas las funciones, respeto y desarrollo humano, participación activa, pensamiento estadístico, calidad antes que utilidades, mentalidad estratégica, comparación con los mejores y responsabilidad social.

La Educación en calidad total desempeña un papel importantísimo para construir una cultura de calidad en toda la organización. Es una de las maneras más eficaces probadas hasta el momento para transformar el comportamiento del hombre.

Establecer un rumbo para la organización, proclamando la calidad total como filosofía empresarial, es de por sí un trabajo arduo pero queda incompleto si no está respaldado por un proceso permanente de educación, capacitación y entrenamiento en calidad total¹⁰.

El éxito de una organización depende de invertir en un proceso ambicioso y continuo de formación de su gente, desde el alcalde hasta el último de sus colaboradores, en los principios y metodologías de calidad total.

Según HERNANDO MARIÑO, Los procesos de cambio en la cultura organizacional fracasan cuando el gerente de talento humano utiliza el método DIE, que significa muerte en ingles. En este método la gerencia toma la decisión (D) de hacer el cambio, luego lo implanta (I) y finalmente educa (E) a la gente.

¹⁰ MARIÑO, Op. cit., p. 2.

En contraste las empresas tienen éxito, cuando aplican el método DEI, que en latín significa Dios. En él, la implantación (I) es el último paso después de tomar la decisión (D) y educar (E) a las personas.

En los procesos de desarrollo de cambio organizacional, las empresas muestran diferentes enfoques en cuanto al tipo de educación, capacitación y entrenamiento, de quienes deben tomar qué cursos, de la intensidad y las modalidades de formación, de cuando implantarla.

El proceso de educación en calidad total considera a un tiempo sus tres dimensiones, educación capacitación y entrenamiento. Se trata de establecer un proceso que cubra estos tres elementos.

Algunas empresas dan mayor importancia a los aspectos de capacitación que a los de educación, otras consideran que ciertas facetas dentro del entrenamiento en calidad deben ser iguales para todo el mundo y otras prefieren segmentar la educación, la capacitación y el entrenamiento por niveles de cargo y función¹¹.

¹¹ Ibid., P. 99

12. DIAGNOSTICO

La administración de personal en entidades estatales es el punto neurálgico, pues, pocas veces se le da la importancia que debe tener, para un alcalde es más importante la politiquería que un buen empleado.

La Teoría básica de la administración nos enseña que hay cinco funciones básicas en la administración y que son esenciales: Planeación, organización integración de personal, dirección y control

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un Alcalde consiste en verificar que todos sus empleados comprendan los propósitos y objetivos de su administración municipal y sus métodos para lograrlo.

La Planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere la toma de decisiones, es decir escoger entre diversos cursos de acción futuros. Así los planes proporcionan un enfoque racional para objetivos seleccionados con anterioridad. La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir. Si no se planea se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consiente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósito conocimiento y estimaciones consideradas.

La planeación y el control son inseparables, los planes proporcionan los estándares de control. La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persigan, equilibrado por los costos y otros factores que se requieren para formularlo y operarlo.

Para que la alcaldía sobreviva y realice la tarea que la sociedad le encomienda debe cumplir con un objetivo básico en la administración municipal cual es el desarrollo económico y social en todos los aspectos; pero el objetivo básico se consigue al emprender actividades e ir en dirección claramente definidas, alcanzar metas y realizar su confusa misión.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan el punto final de la planeación y el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control.

Se debe establecer, circular y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planeación como son los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la alcaldía. Posteriormente se determina, evalúa y selecciona un curso de acción¹².

12.1. PLANEACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

En esta alcaldía existe un solo jubilado, las renunciaciones son pedidas por el alcalde, los despidos se hacen al final de un contrato y no hay licencias ni vacaciones al menos en los últimos diez (10) años puesto que han optado por pagar las vacaciones.

De acuerdo a las políticas determinadas por la alcaldía para el cumplimiento de los planes de desarrollos de la misma; se puede establecer el tipo de personal que es necesario vincular, contratar o suprimir de la organización, mostrando una visión prospectiva de las modificaciones que serán necesarias realizar tanto en planta de personal como en el organigrama para cumplir los objetivos de la empresa.

Para ello se debe tener en cuenta:

- Listado de nuevos cargos.
- Listado de vacantes.
- Índices de rotación.

12.2. CAUSAS DE LA DEMANDA DE PERSONAL

Entre las causas externas están los factores económicos sociales y políticos pero sobre todo la politiquería.

En las causas internas, el hecho de que se elige cada periodo (3 o 4 años) un alcalde quien llega con nuevos planes estratégicos, manejo de presupuesto diferente, otras proyecciones, pronósticos, nuevas operaciones y una reorganización del personal.

12.3. FUERZA DE TRABAJO

¹² KOONTZ, Op.cit. p. 66

La función administrativa de integración de personal se define como: ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento selección, colocación, ascensos evaluación, planeación de carreras compensaciones y capacitación o, de otro modo, desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que realicen sus tareas con eficacia y eficiencia¹³.

Esta función no se realiza en la alcaldía por falta de una oficina de personal

En esta alcaldía existe un solo jubilado, las renunciaciones son pedidas por el alcalde, los despidos se hacen al final de un contrato y no hay licencias ni vacaciones al menos en los últimos diez (10) años puesto que han optado por pagar las vacaciones.

12.4. DISEÑO Y ANÁLISIS DE CARGOS

No existe un diseño y análisis de cargos, un alcalde llega a gobernar con sus colaboradores de campaña.

En ésta entidad hace falta desarrollar una estructura organizacional que de como resultado la asignación de nuevos puestos que tienen que ser cubiertos para un normal desarrollo de actividades en la alcaldía. El análisis de puestos, ese procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Si se diseñan de manera adecuada, la alcaldía progresa hacia sus objetivos, para esto debe disponerse de un sistema de información tradicional o electrónico que permita operar con iniciativa y creatividad

En la Secretaría de Obras públicas hace falta otra secretaria o auxiliar con el objeto de realizar mejor las labores allí desarrolladas. La oficina de Planeación encargada del personal sabe que es necesario estructurar en forma clara y

¹³ Ibid, p. 336

detallada la planta de personal para un periodo determinado, pero no hace nada al respecto. Debería rediseñar el manual de funciones, mencionando el nombre y numero de cargos para cada una de las oficinas que integran la alcaldía municipal y la colaboración de una dependencia a otra, debido al intenso trabajo que ocasionan las investigaciones de la contraloría

12.5. ÍNDICES DE ROTACIÓN

A través de un registro sistemático, es necesario establecer en la alcaldía los niveles de movimientos del personal en las diferentes oficinas, para identificar el comportamiento que tiene el talento humano desde el punto de vista de ingresos o egresos (por renunciaciones, despidos) y promociones a otros puestos de trabajo.

Se ha acostumbrado al personal de carrera administrativa a pagarle sus vacaciones para evitar la rotación del personal

12.6. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

No existe, inventario y la oficina de la Secretaría de Gobierno no permitió que se haga aduciendo que eran documentos confidenciales.

Manteniendo un inventario del talento humano actualizado, permite a la empresa determinar las necesidades existentes y los nuevos requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de la alcaldía; y de igual manera adoptar medidas que lleven al mejoramiento del personal.

12.7. ANÁLISIS DEL PUESTO

Para obtener una mayor eficiencia en el personal que será designado para realizar una tarea determinada, se hace necesario conocer las funciones y operaciones que se realizan en un puesto de trabajo, de igual manera se debe conocer la razón y justificación de la existencia del cargo; con ello se lograra la información necesaria para que a partir de esta se pueda mejorar el manual de funciones donde se le muestre al nuevo personal sus principales funciones y los objetivos del cargo.

12.8. REQUISITOS

Los requisitos mínimos de un cargo deberían ser los siguientes:

Que el nivel académico necesario para desempeñar un cargo sea bachiller

Que se prefiera al personal con experiencia

Que después de la inducción se les dé instrucción

Que se prefiera al personal con habilidades para el cargo

Exigir responsabilidad por bienes de la alcaldía

Inculcarles que vale más el trabajo bien hecho que el horario habitual

Dar condiciones ambientales y elementos indispensables del lugar de trabajo

Hacer conocer los riesgos del cargo

Hacer conocer el manual de funciones

12.9. EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO

Se dio en los primeros cien días de la presente administración del municipio.

La evaluación para el desempeño permite consignar en formatos especiales la graduación de los comportamientos y ejecutorias de un empleado en un periodo determinado y lo que es más importante sus necesidades de desarrollo.

Los sistemas para valorar la actuación de las personas en su cargo no existen en ésta alcaldía, cabe recordar que éstos han sido muy cuestionados, en especial aquellos que se derivan de los preceptos de la administración por objetivos. Su mayor detractor fue W. Eduard Deming¹⁴, quien considera a éstos sistemas como una de las siete plagas de la administración occidental, causa de la pobre calidad en las empresas que la practican. Para él, la evaluación permite: Concentración exclusiva en el resultado final, se da el síndrome de Dios, efectos destructivos para quien es evaluado, se evalúa el corto plazo, se fomenta el individualismo, se inhibe el mejoramiento del sistema y la toma de riesgos, las personas son las únicas responsables, vinculación con el sistema salarial, se atenta contra la calidad, se evalúa solo una pequeña parte del desempeño del empleado, se incrementa la variabilidad del desempeño del empleado.

¹⁴ MARÍÑO, Op. cit., p.83.

El Magíster Hernando Mariño Navarrete, no está de acuerdo en abolir la evaluación del desempeño como lo propone Deming. Sostiene la necesidad de aprender de las ventajas y desventajas que presentan los sistemas tradicionales y cambiar los paradigmas existentes por otros que satisfagan las expectativas que tienen las personas de ser evaluadas, mediante un sistema justo que les permita desarrollar su potencial y en el cuál el gerente se comporte como consultor y entrenador de su colaboradores.

12.10. EL PERFIL PROFESIONAL

El perfil profesional del cargo o perfil de calificación es otro instrumento importante en la gestión del jefe de personal o Secretaría de gobierno puesto que puede ser aprovechado en la detección de las necesidades reales de desarrollo de un empleado dentro de la alcaldía.

Del análisis ocupacional es posible elaborar un listado de aptitudes y conocimientos básicos, técnicos o profesionales que se requieren para un óptimo desempeño en los diferentes cargos de la Alcaldía:

1. Atención y conocimiento (secretarias)
2. Habilidades y destrezas (Archivo, Almacén)
3. Interrelaciones laborales (Administración Media)
4. Conocimientos matemáticos (Tesorería)
5. Aptitud verbal (todos)

12.11. RECOMENDACIONES

La Capacitación ayuda a que la Entidad desarrolle, organice y utilice de la mejor manera el personal de carrera administrativa del que dispone y logre posicionarse como una administración digna de reelección. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los trabajadores de la alcaldía.

Para la ejecución del plan se recomienda una definición clara de los principios corporativos.

Revisar el diagnóstico, básicamente el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para saber donde estamos.

Analizar detenidamente el direccionamiento de la alcaldía, puesto que de este deducimos donde queremos estar.

Asegurarse de que la visión, misión y objetivos los conozcan todos los empleados de la alcaldía; generando compromiso por parte del personal y así ejecutar y evaluar el plan.

Es de vital importancia que todas las personas que conforman la empresa, conozcan claramente las fortalezas y debilidades y las diferentes oportunidades y amenazas a las que ella se enfrenta, tratar de unir esfuerzos, desarrollar en estas personas un sentido de pertenencia hacia la organización y de responsabilidad frente a lo que se está haciendo, fortalecer su capacidad interna y enfrentar con mayor desempeño sus amenazas buscando establecer ventajas competitivas que la coloquen en mejor posición frente a la competencia y obtener resultados satisfactorios en la evaluación del plan.

Es necesario que la empresa continúe con el sistema de recompensas para mantener motivado al personal e incentivarlos a mejorar su desempeño.

Fomentar programas de capacitación para los empleados que permitan mejorar su desempeño y repercuten positivamente en la empresa.

Aplicar técnicas de atención al usuario y fijar especial atención en el servicio al cliente con el fin de posicionarse frente a la comunidad como una buena administración.

Desarrollar el plan de capacitación y evaluar mediante los correspondientes indicadores.

Tener en cuenta los proyectos establecidos y los beneficios que se pueden generar de los mismos.

Medir el nivel de desempeño organizacional y determinar los logros del proceso.

Es necesario aplicar mecanismos de presentación personal en la empresa, con el fin de lograr el respeto dentro de la comunidad.

Se propone un rediseño de los manuales de funciones y procesos en aras de lograr una alcaldía con fortalezas internas, que pueda eliminar las amenazas externas y que en el ámbito la región sea eficiente y competitiva.

Adecuar el almacén, la tesorería y el archivo de la alcaldía a los nuevos tiempos y avances tecnológicos, mediante una sistematización general.

13. OBJETIVOS A CUMPLIR

13.1. NECESIDADES LABORALES

Uno de los objetivos propuestos es la evaluación de las necesidades laborales, que parte de un diagnóstico de los problemas actuales y futuros que van a ser resueltos a través de formación y desarrollo.

Todos los individuos trabajan por los mismos objetivos: obtener seguridad y autoestima, ellos se reportan a trabajar a las 8:00 a.m. seis días a la semana, los empleados venden sus vidas por un salario, la mayoría de ellos trabajan para tener comida sobre la mesa y tener un estándar de vida seleccionado por cada uno.

Cuando un empleado se acerca a la alcaldía con una queja, llegan a la oficina con una carga sobre sus espaldas. Entonces el problema pasa a ser responsabilidad de la alcaldía, para evitar esto se les debe hacer saber que ellos pueden solucionar la dificultad por sí mismos, de no ser así, es posible hallar la solución en conjunto. Pero no todas las veces sucede esto ya que el principal problema no está en manos del alcalde, se trata de su estabilidad laboral,

Solo doce (12) trabajadores, de los cincuenta y siete (57) que han parte de la alcaldía municipal, son de carrera administrativa. No hay conciencia del papel que juegan los recursos humanos en el logro de los resultados, o si no es esto, tal vez no hay el convencimiento, de que los recursos humanos necesitan también del impulso para funcionar y del mantenimiento para permanecer dentro de los comportamientos estándar y que puede darse si existiera estabilidad laboral.

La realidad es que acaba de salir la Ley 909 del 23-09-04 en la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia publica entre otras. Se espera que esta Ley mejore, de manera parcial el talento humano de los municipios del Colombia.

En el mundo de las relaciones laborales hay un hecho que tiene una incidencia muy concreta, que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. El Alcalde debe reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar conciliarlas con sus

planteamientos gerenciales, de modo que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de la meta común.

El empleado aspira sobretodo, a ser tratado como ser humano, que se reconozcan sus necesidades personales, se le recompense moral y materialmente y se respete, en suma, su dignidad humana. La mejor manera es capacitando, al menos al personal de carrera administrativa

13.2. RELACIONES INTERPERSONALES

Corresponde a la secretaría de gobierno la sección de personal, y el delicado manejo de las relaciones humanas. Por tratarse de una alcaldía pequeña en donde el contacto es más directo y cotidiano, son sus directivos quienes deberían estar más capacitados en el manejo de las relaciones interpersonales.

La integración desarrollada en época navideña permitió conocer mejor a los empleados y hace sentir la falta de una oficina de personal que se dedique a este grupo humano tan valioso que entró por politiquería y al sentir el fin de su labor frente al municipio de su región veían desde otra dimensión la importancia de su labor mal desempeñada.

La competitividad, la rivalidad, los enfrentamientos directos o velados así como la necesidad de motivaciones , incentivos, posibilidades de crecimiento personal, etc., son elementos que están presentes en éste grupo humano.

De la importancia que se le otorgue y de la capacitación en su manejo depende en buena medida el ambiente de trabajo que se respire dentro de la alcaldía, así como las consecuencias directas que ello tenga en el logro de los objetivos. Un elemento clave en el manejo de las relaciones humanas es tomar en cuenta la opinión de los empleados. Contar con ellos para la solución de los problemas, además de ser necesario, despertará el espíritu de colaboración.

Se pretende dejar en la administración municipal la idea de mejoramiento continuo de su personal, por medio de la implementación de la administración de la supervisión, buscando a través de ella, que se mejore las relaciones interpersonales y se logre la eficiencia y eficacia en la atención y solución de los problemas del municipio.

Si se comprende el trabajo de supervisión en toda su extensión y se integra el conocimiento profesional, las destrezas administrativas y la sensibilidad en las relaciones con los trabajadores, se puede entender como ven las personas su trabajo para poder mantener condiciones que proporcionen la mayor satisfacción posible y la menor insatisfacción.

No debe olvidarse la individualidad y las necesidades básicas de los trabajadores para poder motivarlos de diferentes maneras, tratando de reconocer la amplitud y el poder de la influencia del grupo para poder encausar su energía hacia fines productivos, aceptando la presencia de conflictos en la alcaldía, tratando de minimizarlos y creando una atmósfera que estimule la cooperación.

Uno de los métodos a llevar a cabo en el tratamiento de conflictos es el siguiente:

Tratamiento de los conflictos entre trabajadores:

Pida a cada interesado que diga el problema como lo ve.

Pida a cada uno que exponga el punto de vista de la otra persona acerca del problema.

Solicite al otro que confirme la exactitud de la repetición.

Dirija la atención hacia los hechos objetivos y áreas de necesidad mutua o de objetivos comunes.

Pida a cada interesado que sugiera soluciones al conflicto.

Indúzcalos a llegar a un acuerdo sobre pasos o acciones específicas que tomaran para solucionar el conflicto, luego fije una fecha fin de revisar los resultados para solucionar el conflicto.

13.3. COMUNICACIÓN

El contacto regular con los trabajadores durante la pasantía, permitió que éstos se expresaran de manera libre y espontánea. Durante los nueve días de la novena de aguinaldos la administración municipal se ocupó de sus trabajadores, hubo motivación a sus trabajadores sin mayores costos (regalos para los hijos de los trabajadores), integración de todas las dependencias, concursos del mejor y peor trabajador, además de regalos, rifas y comidas en grupo.

El objetivo de mejorar la comunicación dentro de la alcaldía se cumplió. La dinámica de grupo utilizada en época navideña, además de integrar al personal hizo que salieran a flote rumores que en su momento, afectaron la satisfacción y la motivación en su trabajo cotidiano.

La comunicación como actividad administrativa tiene el propósito de proporcionar información y comprensión necesarias para que los trabajadores de la alcaldía, se puedan conducir en sus tareas; además de proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos, en conjunto, promueven un ambiente que conduce a un espíritu de equipo y a un mejor desempeño de las tareas

Es el alcalde el encargado de mantener en adecuado funcionamiento los canales de comunicación para que la información fluya en la dirección correcta, por el contacto directo con sus subordinados; debe poner en práctica las reglas de: Saber escuchar, informar permanentemente al personal, estimular la comunicación recíproca y crear un clima de confianza y buena voluntad

Debe cuidarse en todo momento la elección de la forma en que se presenta un mensaje, ya que ésta influye poderosamente en su efectividad. La elección entre una comunicación oral o escrita depende, sobre todo, de la complejidad del mensaje y del nivel cultural de los destinatarios. Los mensajes simples y breves se ajustan a la comunicación oral y los difíciles y extensos deben ser escritos para assimilarlos mejor.

En las organizaciones existen dos formas de comunicación, una formal y otra informal. La formal, establecida por la alcaldía como las instrucciones de empleo, las encuestas, los informes y los boletines.

Los consejos municipales se adoptaron como otra forma de desarrollar la comunicación formal abierta entre el alcalde, sus funcionarios y el pueblo representado en ellos. La secretaria es la encargada de tomar notas en las minutas del concejo municipal sin tomar nombres de las personas de la audiencia que plantearon las preguntas para luego ser publicado en cartelera con la finalidad de que exista un flujo de comunicaciones capaz de proveerles una idea adecuada de lo que está sucediendo.

La comunicación informal suele recibir el nombre de rumores y se presenta espontáneamente mediante la interacción social de las personas en la empresa.

Es un sistema persona a apersona que se constituye naturalmente a partir de los deseos humanos de compartir ideas y obtener amigos.

Los rumores procedentes de los empleados proporcionan una gran cantidad de datos útiles, que como una comunicación se debe escuchar, entender e interpretar.

Si la secretaría de gobierno, como encargada de personal, demuestra su capacidad para responder a la información extraoficial y manejarla de forma confidencial, sin perjudicar al comunicador del rumor, logra que se fomente más las comunicaciones abiertas

13.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Otro de los objetivos propuestos fue la evaluación del desempeño, con el fin de lograr una mejor calidad en el trabajo dentro de las oficinas de la alcaldía municipal.

No pudo llevarse a cabo esta evaluación por falta de colaboración de los encargados de personal. Corresponde a la secretaría de gobierno la sección de personal y el delicado manejo de las evaluaciones, para juzgar a un empleado en cuanto a su capacidad para llevar a cabo un trabajo, un proyecto u otros programas.

Por tratarse de una alcaldía pequeña en donde el contacto es más directo y cotidiano, son sus directivos quienes deben estar más capacitados en el manejo de las relaciones interpersonales.

Se debe partir de un análisis a corto plazo del desempeño actual y compararlo con el desempeño registrado anteriormente; esto permite conocer un poco más el talento humano de la alcaldía ya que en la actualidad no tiene precedentes de evaluaciones de desempeño, a sí se hable en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de una evaluación de los cien primeros días de la presente administración.

El análisis debe partir de identificar sus necesidades respecto de los puntos que se deben evaluar.

Es necesario conocer cuál es la situación general de la Alcaldía, definir claramente su política, establecer objetivos a corto y mediano plazo y conocer el verdadero clima que se vive. El proceso de evaluación debe realizarse en función de criterios claros y bien fundamentados, para que así resulte operativa tanto, desde el punto de vista de valoración de la contribución del empleado a la alcaldía, como en función de la adquisición de medios para conocer y mejorar aspectos relativos a su quehacer profesional.

Cada empleado debe saber el objetivo que persigue su tarea, cual es su obligación, sus facultades, quién dirige la sección en que trabaja, que personas están bajo su supervisión y como se espera que se desarrolle su labor.

Una de las funciones más importantes de la gerencia consiste en establecer el estándar de desempeño para la organización durante la década de los años ochenta, en todo el mundo se acogió ampliamente un nuevo estándar de desempeño "libre de errores"¹⁵.

Dentro de las actividades de la alcaldía que van a favor de la ciudadanía esta el desarrollado por la Secretaría de Obras. En ésta oficina se permiten muchos errores, como que en la pavimentación de las calles y en un tramo de trescientos metros a existido por lo menos un taponamiento del alcantarillado de sus viviendas; De tres canchas de microfútbol para los barrios y veredas han llegado quejas que dos han quedado mal construidas, y sigue una lista interminable.

Dentro de la alcaldía por cada cuatro contratos existe un error, a pesar de que es digitado por una sola persona y es firmado por cuatro personas (Inspector de obras, secretario de obras públicas, contratista, alcalde) a pesar de esto recorrido no se detecta el error, ¿ cómo es posible que el alcalde diga a sus empleados cuantos errores se aceptan?.

Ciertamente en el caso de una secretaria se debería permitirle en un comienzo que por cada diez documentos cometa tres errores (los contratos son de seis meses y un año), al mes siguiente dos errores y al tercer mes alcanzar una meta agresiva logrando un desempeño libre de errores.

¹⁵ HARRINGTON, H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo.. Mc-Graw Hill Primera Edición 1996. p.60

Exigirle a un trabajador que no cometa un solo error es colocarlo en una posición de fracaso, es decir muy desmoralizante, lo que se necesita es un estándar de desempeño que comunique a los empleados donde ellos deben luchar continuamente por mejorar hasta que se eliminen los errores.

El único estándar de rendimiento aceptable es libre de errores. La diferencia entre los individuos es la cantidad de tiempo que la persona pueda desempeñarse sin errores. En una circunstancia individual, se deberá exigirle al trabajador que vaya de más errores a menos, hasta llegar a un desempeño libre de errores en la combinación persona proceso.

El desempeño libre de errores consiste en seleccionar siempre la mejor opción y luego ejecutarla tan efectivamente como se pueda, todos necesitan ser mejores y nunca se alcanzará un nivel de desempeño lo bastante bueno hasta que cada decisión sea perfecta todo el tiempo. Llegar a la excelencia es satisfacer una necesidad básica de los seres humanos.

El momento ideal para evaluar el desempeño de una persona es tan pronto se termine un trabajo para aprovechar este momento oportuno la evaluación de desempeño debe basarse en una serie de estimaciones mes a mes, o cada vez que se complete una labor y en momentos claves durante el proceso de dicha labor, ejemplo cuando en el almacén de la alcaldía se reciben elementos y a la vez se entregan a la comunidad, se debe evaluar el tiempo en que se hace el acta de entrada al almacén y el acta de salida a la comunidad, permitiendo en consecuencia que el almacenista corrija errores y elimine desempeños desagradables (como por ejemplo precios cuyas sumas no concuerdan) lo más pronto posible. Como mínimo las evaluaciones de desempeño deben hacerse cada tres meses.

Se debe tener en cuenta que es el mismo empleado quien se encuentra en mejor posición para evaluar su propio desempeño general, de acuerdo a los objetivos que él junto con el alcalde haya acordado. Si el empleado siente que supera los requerimientos, debe explicar en que medida los superó (15 minutos para acta y lo hace en 10 minutos) También debe registrar cualquier obstáculo que le haya impedido desempeñarse (computador, impresora dañadas, falta de energía etc.) y de igual manera puede tener y hacer sugerencias de las acciones que deban emprenderse para mejorar el desempeño futuro (en el acta se digitan cuadros que nunca se utilizan)

¿Por qué un empleado que se queja de lo duro o lo mucho que ha trabajado durante el día, luego se dirige a su casa y juega hasta tres partidos de microfútbol (gastando el doble de energía) y se siente encantado de hacerlo?

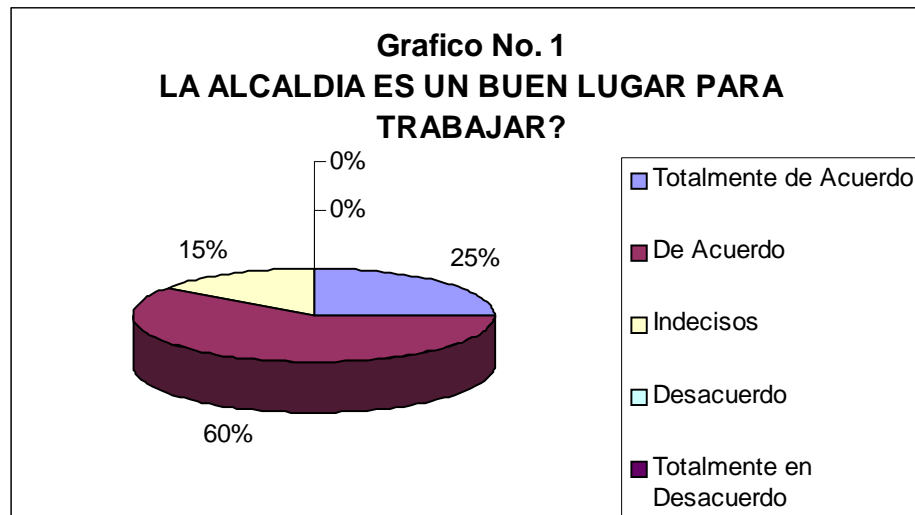
Esto se debe a que el empleado experimenta una sensación de realización cuando el sistema de mediciones le proporciona retroalimentación directa, saber que es el mejor jugador es emocionante.

Sin mediciones no existe sensación de logro y hay poco o ningún motivo para intentar mejorar o incluso desempeñarse al nivel actual. El desempeño se relaciona de manera directa con la efectividad para medir la actividad y el interés que otras personas muestren en la medición. Solo el uno por ciento de los individuos llega a la etapa de autorrealización del desarrollo personal, donde las opiniones de otras personas no son relevantes.

En un plan de desempeño debe utilizarse la descripción del cargo y las sugerencias de los ciudadanos o clientes, con el fin de definir su nivel satisfactorio de requerimientos para cada medición que se establezca. El proceso de alinear los objetivos organizacionales a medida que se apliquen al individuo, puede ser una tarea prolongada, desafiante y difícil, pero algo que será valioso para la alcaldía por diversas razones.

No es aconsejable un plan preimpreso para la evaluación del desempeño por ser contraproducente a largo plazo. Un plan de desempeño debe personalizarse de acuerdo con la persona y el cargo. Por esta razón, es recomendable que el formato del plan de desempeño tenga solo tres columnas: el nombre de la tarea, la descripción de ésta y la prioridad. El resto del formato debe dejarse en limpio para que lo llene el alcalde y el empleado sin olvidar los factores de valor que han de definirse según se apliquen a mandos medios o empleados que evaluarán: responsabilidad, conocimiento del puesto, planificación, delegación, análisis de problemas y toma de decisiones, iniciativa, innovación, jerarquización, actuación bajo presión, capacidad tanto de comunicación como de negociación y liderazgo en los primeros y de cantidad y calidad del trabajo, resistencia, disciplina, puntualidad, compromiso, análisis y solución de problemas, capacidad de aprendizaje, flexibilidad y compañerismo en el personal operativo.

13.5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENCUESTA DE ACTITUD

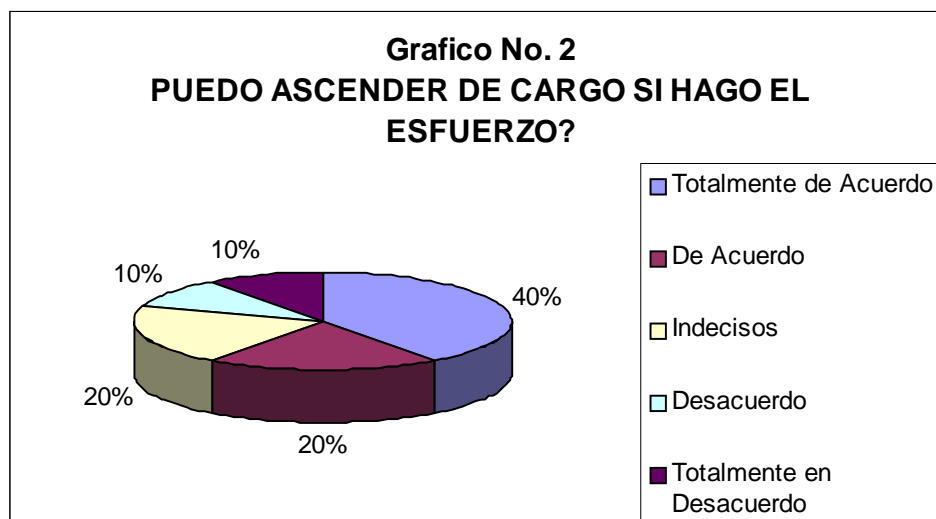


FUENTE: esta investigación

El personal de la alcaldía, en su mayoría, cree que es un buen lugar para trabajar, puesto que se gana reconocimiento y respeto por parte de la ciudadanía. Aquellos indecisos, según entrevista realizada, creen que tienen mucho trabajo y salario igual a quienes hacen muy poco. Hace falta modificar el factor humano, si el personal disponible no encaja en la estructura ideal, la única alternativa es modificar la estructura para que se ajuste a las capacidades, actitudes o limitaciones individuales. Si el 75% del personal encuestado cree que es un buen lugar para trabajar, tal vez por que los trabajadores tienen libertad de hacer lo que ellos consideren, dentro de su horario de trabajo, como salir a hacer vueltas personales y atender visitas de sus amigos en sus oficinas, el 15% restantes cree que no es un buen lugar para trabajar por los constantes cambios del personal de contrato, además, dicen tener exceso de trabajo en algunas oficinas.

No existe asignación de responsabilidades individuales, ni grupales, el Alcalde debería corregir estas desviaciones, mediante elaboración de planes, o la modificación de sus metas (principio de cambio navegacional) o a través de la reasignación o clarificación de responsabilidades, o hacer correcciones con una integración adicional, una mejor selección y capacitación del personal¹⁶. También se puede corregir esta actitud de los trabajadores con el despido, o en su defecto con una mejor dirección del Alcalde quien no controla la responsabilidad en los niveles bajos de su administración.

¹⁶ KOONTZ, Op. cit., p. 556.

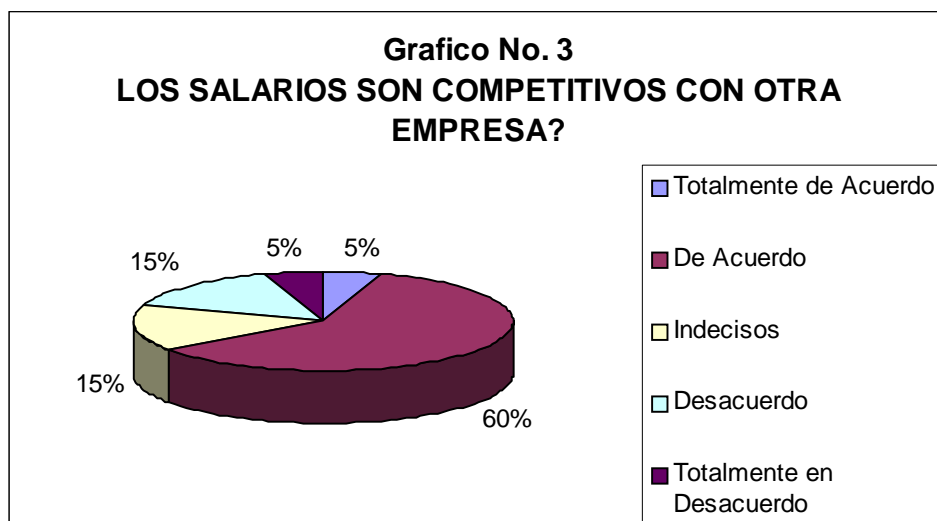


FUENTE: esta investigación

En la alcaldía de la ciudad de la unión no existen ascensos, entendidos como la promoción a una categoría laboral superior. Los resultados del gráfico reflejan una información que puede interpretarse como una actitud del empleado a desarrollar su labor a la espera de conservar el puesto que desempeña. Solo el 40% de los trabajadores no aspiran a ser mejores utilizando el esfuerzo dentro de sus cargos. Uno de los reconocimientos mayores que puede recibir una persona de la empresa es un ascenso o una promoción en su carrera. Cuando esto sucede la empresa le está diciendo a esa persona que piensa en ella para el largo plazo y que ha sido honrada con la promoción, por que su comportamiento es acorde con los valores en que cree la empresa¹⁷.

Uno de los aspectos que más se fija la gente en una empresa es a quienes ascienden a cargos con mayor nivel y que han hecho esas personas para obtener tal promoción. Cuando no existen ascensos debe hacerse la promoción de la armonía. Este sistema de reconocimiento debe resaltar el espíritu de trabajo en equipo, el trabajo armónico: La empresa es un equipo de trabajo y un trabajo en equipo. Si se presentan desempeños individuales fuera de lo común (ya sea por exceso o por defecto), deben ser igualmente reconocidos o eliminados, según sea el caso. Los reconocimientos pueden ser: Cartas, diplomas y placas de felicitación, banquetes, días de campo, viajes, asistencia a congresos o seminarios en representación de la alcaldía, tiempo libre, estilógrafos relojes con inscripción del nombre, tiquetes para entrada a espectáculos y otras modalidades.

¹⁷ MARIÑO, Op. cit., p. 94.



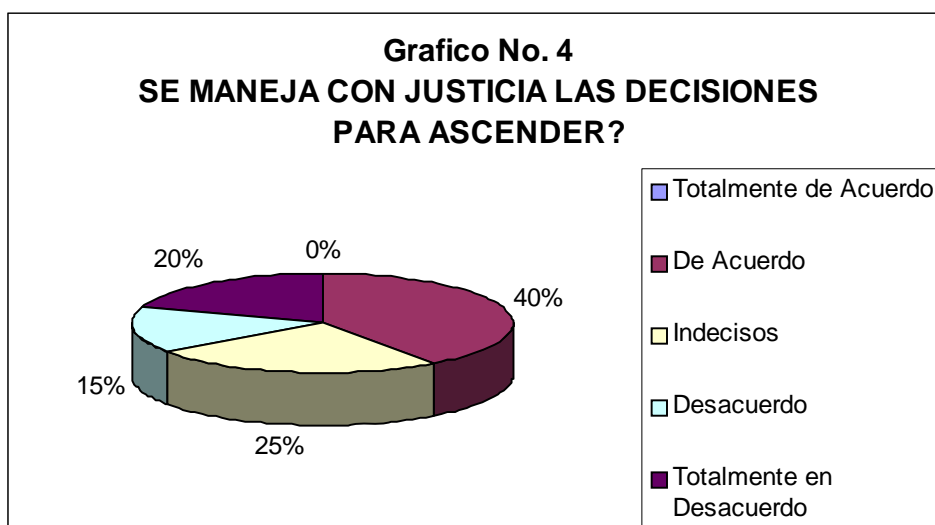
FUENTE: esta investigación

La compensación percibida por los empleados de ésta entidad, como contraprestación por los servicios durante un periodo determinado, es el salario mínimo.

En esta entidad los salarios están entre uno y tres salarios mínimos legales. Son competitivos respecto a las labores agrícolas en donde se devenga \$8.000 pesos diarios. Un buen salario es el mejor motivador, y en esta región en particular estar con un salario por encima del mínimo hace mejores trabajadores permitiendo el logro de objetivos y metas de la administración municipal.

Se debe hacer una evaluación de los puestos de trabajo, que consiste en una clasificación sistemática de los puestos a través de factores como la habilidad, responsabilidad y experiencia.

Independientemente del tamaño de la empresa, los empleados sienten equidad en el sueldo que ganan por su trabajo y es de público conocimiento el estudio comparativo de salarios que regularmente debe realizar una empresa con el propósito de mantener sueldos equitativos.



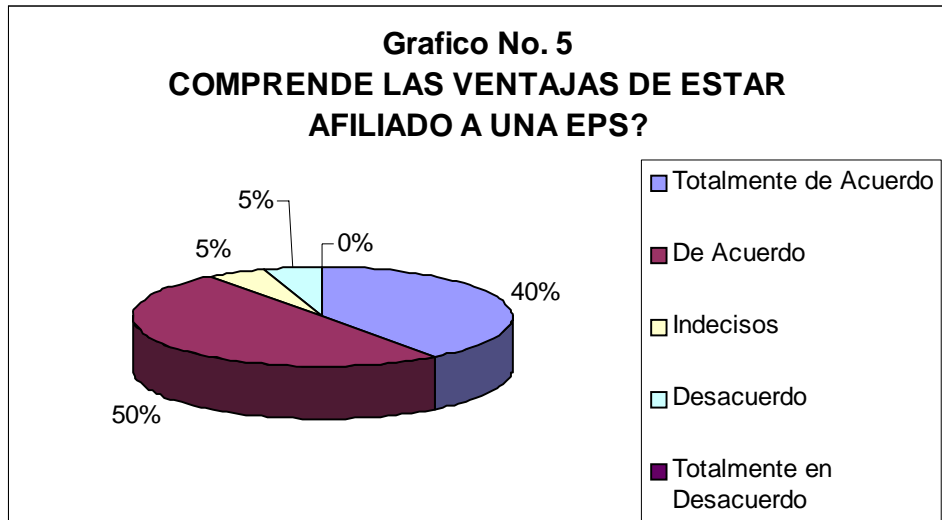
FUENTE: esta investigación

Entendido el ascenso como estar mejor dentro de la empresa, por que no existen ascensos en esta entidad, los resultados nos muestran un 60% entre indecisos y en desacuerdo que poco creen en la alcaldía, la justicia es un derecho de los trabajadores.

Justicia en las decisiones, es velar por que un trabajador se ubique mejor dentro de una empresa. La alcaldía tiene lugares de trabajo agradables en donde deberían estar los mejores trabajadores.

A falta de ascensos, deben existir recompensas económicas y beneficios tangibles e intangibles. La ausencia de reconocimientos es en ocasiones uno de los problemas más críticos que debe enfrentar una empresa en el manejo de su talento humano.

Según Hernando Mariño, cualquier sistema de reconocimientos debe asentarse en un pago equitativo de salario, en comparaciones con las empresas competidoras (otras alcaldías) como internamente, entre los diferentes cargos y oficinas. Los reconocimientos deben de ser continuos y deben expresarse tan pronto se presente la ocasión.



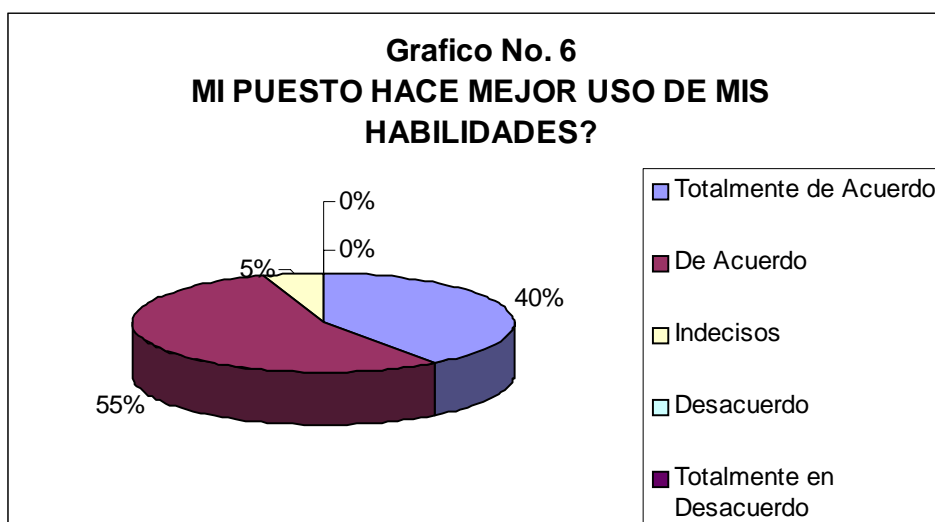
FUENTE: esta investigación

Abraham Maslow dice que mientras que no se satisfagan las necesidades para mantener la vida humana misma, no habrá otras que motiven a las personas, y estar afiliado a una empresa prestadora de salud es una obligación en ésta clase de entidad, y esta obligación es aprovechada en buena manera por los trabajadores y sus familias.

El 90% de los encuestados es consiente de las ventajas de estar afiliado a una E.P.S. Implica tener seguridad dentro de las instalaciones, al manipular o transportar elementos, desarrollo y bienestar de ellos y sus familias.

La salud como una necesidad sentida de los trabajadores debe ser tenida en cuenta para que las personas trabajen por convicción, a voluntad y no por imposición o coerción, desarrollen ese potencial ilimitado que todo ser humano posee y aprovechen para beneficio propio y de la alcaldía, la totalidad de sus capacidades.

El impacto final de afiliar a salud los trabajadores será el aumento de calidad de vida de éstos y de sus familias.



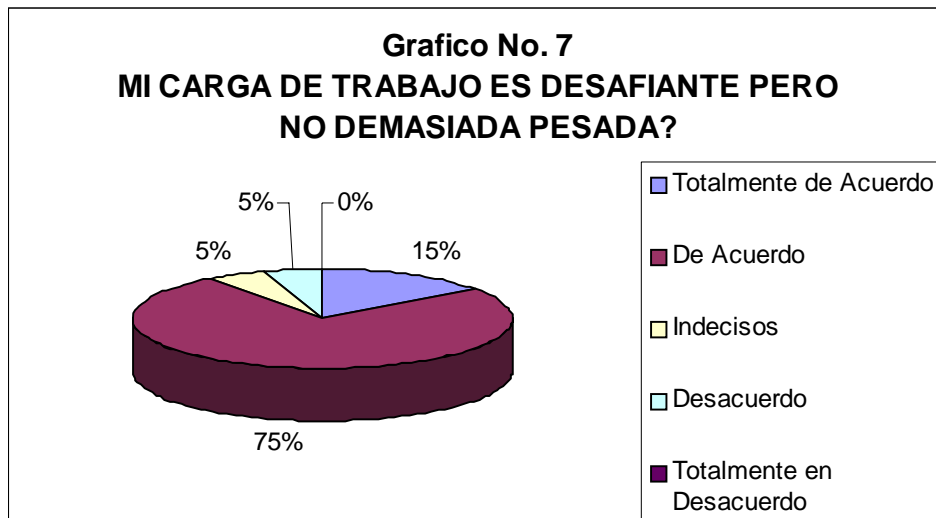
FUENTE: esta investigación

Pregunta sesgada por haber contestado su encuesta en presencia de su jefe. El 79 % del personal de la alcaldía esta en un puesto por politiquería, o es amigo del alcalde o le colaboró en su campaña. No se tiene en cuenta las habilidades ni sus capacidades intelectuales. La gente busca alegría y realización en su trabajo, pues es parte intrínseca de su vida, en la que pasa la mayor cantidad de su tiempo y ya no es un medio para sobrevivir. La habilidad sirve de poco si no hay oportunidad, en conversaciones personales los trabajadores dijeron, en su mayoría, que deseaban trabajar en otro puesto por sus habilidades, por cuanto se debe proveer los medios para que sus empleados desarrollen íntegramente su potencial humano en el trabajo que realizan.

Al implementar el análisis de puestos se logra objetivos como: Identificación de labores, deberes y responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto. Se requiere trabajar con todos y cada uno para desarrollar ese potencial que las personas poseen, muchas veces oculto.

Nuestras capacidades intelectuales son moldeadas por contextos y prácticas culturales, tales como la familia, la organización social o económica o la institución educativa. Para Howard Garner¹⁸ los Seres humanos actuamos de manera inteligente en campos distintos, por eso planteo su teoría de las inteligencias múltiples.

¹⁸ TORRADO, María Cristina. De la Evaluación de aptitudes a la evaluación de Competencias, ICFES 1998 p. 112.



FUENTE: esta investigación

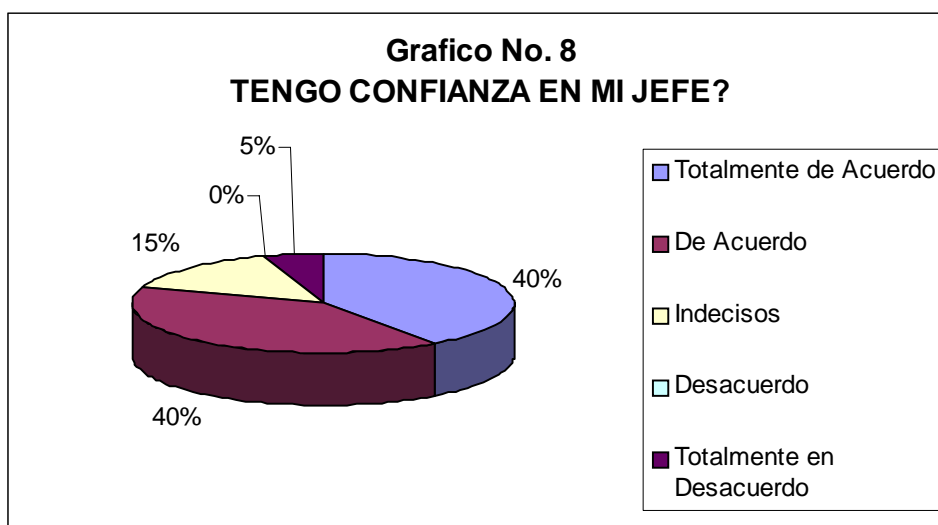
El 90% de los empleados de la alcaldía creen que su labor es ardua, pero la saben sobrellevar. La mayoría de los trabajadores se quejan de que otros compañeros trabajan menos por el mismo salario y que se les debiera pagar más a quienes hacen más. Se debe implementar por parte de la alcaldía municipal una evaluación de los puestos de trabajo para minimizar las desigualdades salariales y pagar de acuerdo al trabajo desempeñado.

Los empleados deben contribuir al mejoramiento permanente de la atención en la alcaldía, ese grupo humano debe, como equipo de trabajo, satisfacer a la comunidad que sirven y quien los eligió.

El investigador Frederick Herzberg¹⁹, demostró que el dinero no es un motivador del trabajo sino uno de los factores que se denominan higiénicos, es decir, factores que no estimulan la auto-motivación cuando están presentes en el trabajo, ya que las personas los consideran aspectos naturales de su bienestar, pero crean insatisfacción cuando no están presentes.

Herzberg, también señaló: Al trabajo en sí mismo, el logro de éxito en el trabajo, la responsabilidad por el trabajo, el reconocimiento y el ascenso en posición, como los factores verdaderamente motivantes en el trabajo, puesto que éstos estimulan la auto-motivación cuando están presentes en el sistema.

¹⁹ MARIÑO, Op. cit., p.90.



FUENTE: esta investigación

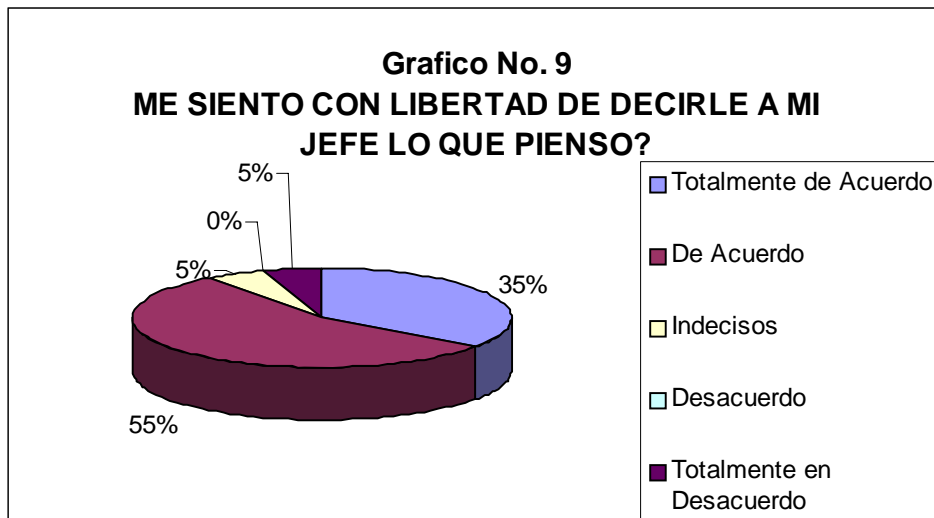
La respuesta se dio en presencia de los jefes o los trabajadores temían que la información se conociera posteriormente ya que la encuesta se hizo de oficina en oficina.

No hay confianza en el jefe. Las personas deben sentirse alentadas a desarrollar una buena disposición para trabajar con celo y confianza. Celos es ardor, firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo, La confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

Brindar autonomía y responsabilidad, dejando actuar a las personas como adultos y profesionales y ofrecer ayuda y guía cuando se necesiten son características primordiales de la gerencia de la calidad total. Se debe practicar empowerment, Apoderamiento significa invertir a los colaboradores de poder y autoridad, para tomar decisiones que afectan su trabajo diario, y la gerencia en vez de ejercer poder y control sobre los empleados, los apoya y les brindan los recursos para mejorar su trabajo.

Un alto grado de mutua confianza entre el jefe y sus empleados es uno de los elementos (Confianza, Desarrollo de competencias, Manejo de información) y el más esencial. Erradicar la desconfianza tradicional de los colaboradores y lograr que éstos lo hagan saber a los gerentes es una tarea en la que la gerencia debe colocar todos los recursos y empeño, de tal manera que el cambio provenga en primer lugar de ésta y no de aquellos²⁰.

²⁰ Ibid. p.78.



FUENTE: esta investigación

Esta información esta totalmente sesgada. Con posterioridad a la encuesta más del 30% de los trabajadores dijeron no tener la muy mínima confianza con su jefe, lo que indicia que el clima laboral no es el adecuado.

Según J.M. Rosenberg²¹, el clima organizacional se refiere a un conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

El jefe puede convertirse en profesor. Un buen profesor no es aquel con mayor conocimiento sobre el tema. Es quien tiene la capacidad de darles el soporte necesario a sus alumnos para que desarrollen su conocimiento aprovechando las fortalezas de cada uno hasta el punto de que lo superen en conocimiento y habilidades²².

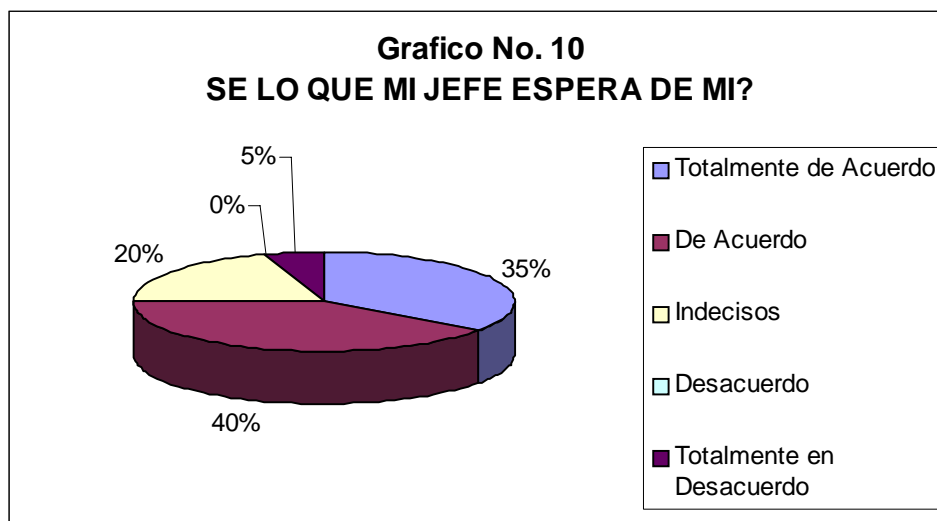
Jefe es quien presta a sus colaboradores, apoyo, guía, asesoría y retroalimentación para que alcancen el éxito en sus trabajos. Debe tratar primordialmente de ayudar a sus colaboradores a desempeñarse exitosamente, a lograr sus objetivos personales y los de la empresa, antes que representar el papel de evaluador, situación cómoda y fácil.

Las personas son el activo más importante con que cuenta la empresa y ésta debe contribuir a su desarrollo personal y profesional, mediante un esfuerzo

²¹ J.M., Op. cit. p.72.

²² MARINO, Op. cit. p.89.

sistemático de guía y consultoría de todos los niveles de dirección y comunicaciones abiertas, amplias y permanentes entre jefe y subordinado.



FUENTE: esta investigación

En complemento a la anterior su información es sesgada, pues no se puede saber nada de un jefe a quien se le tiene miedo hablar.

Falta liderazgo en los superiores para manejar a un personal tan reducido, el principio fundamental del liderazgo es:²⁴ como las personas tienden a seguir a aquellos que en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

La relación jefe - empleado es vital para el éxito en una empresa. Cada persona debe conocer perfectamente el manual de funciones y cuál es el aporte que como persona se espera. En consecuencia el jefe debe establecer claramente y de manera conjunta con cada persona cual es su expectativa para cada aspecto relevante en el desempeño del cargo y debe actualizarlas en la medida en que se presenten nuevas prioridades.

²⁴ KOONTZ, Op.cit., p .499

Especial atención merecen las expectativas en relación con trabajo en equipo, en cualquiera de sus modalidades, la participación activa, el desarrollo personal en términos de conocimientos, habilidades y destrezas, y el enfoque hacia el cliente.

14. DOFA TALENTO HUMANO

Debilidades

Municipio pequeño,

Los trabajadores en su mayoría son cabeza de familia,

Faltan centros educativos con programas adecuados,

Desconocimiento de la Normatividad entre patrono y empleados,

Falta de promoción a una categoría laboral superior (ascensos),

Un porcentaje de trabajadores no es bachiller,

Falta de estímulos hacia los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un objetivo determinado.

Factores de higiene, salario, seguridad laboral, que perturban al trabajador.

Los empleados no tienen una capacitación adecuada a sus aptitudes y habilidades.

No realizan adecuadamente sus labores por la falta de implementos

Falta actualización del personal

Oportunidades:

Existe en la región una sede o extensión de la Universidad de Nariño,

Apoyo de Planeación Deptal, Findeter, Corpes, Corponariño, Dri, Asopatía,

Una Buena prestación de servicios permite ganar a los usuarios,

Poner en conocimiento el manual de funciones actualizado y aplicarlo,

Los trabajadores tienen derecho a factores salariales,

Trabajadores dispuestos a estudiar en la noche y los fines de semana,

Reclutamiento (ley 909/2004) de nuevos empleados,

Fortalezas:

Los trabajadores son de carrera administrativa

Existe continuidad en los procesos

Especialista 1

Tecnólogo 2

Técnico 1

Promotores 4

No Bachilleres 4

Especialista dispuesta a presentar proyectos oportunamente si hay apoyo,

Amplio conocimiento de funciones administrativas,

Cuidan como propios los equipos y demás implementos de la alcaldía.

Trabajan donde quiera que los ubiquen,

Amenazas:

Muy bajo presupuesto de capacitación,
Desinterés por parte del Alcalde,
Persecución política,
Cambios arbitrarios del puesto de trabajo,
Rutina en algunos cargos,
Bajos salarios.

14.1. ESTRATEGIAS

14.1.1. Estrategias F.A.

Presentar un proyecto al concejo municipal solicitando aumento del rubro de capacitación e implementarlo en educación del personal de carrera administrativa. Sus resultados serán a largo plazo muy benéficos para la región.

Por la continuidad en los procesos debe acabarse la persecución política.

Incrementar la rotación de personal con el objeto de ubicarlos donde mejor se desempeñen.

Los trabajadores con experiencia deben designarse a labores de orientación de nuevos empleados.

Ofrecer un salario justo a la profesional, los tecnólogos y el técnico. Esto servirá también como incentivo para que los otros trabajadores se preparen.

14.1.2. Estrategias F.O.

Presentar oportunamente proyectos de capacitación ante la gobernación o planeación departamental para su colaboración con la ESAP o el SENA.

Apropiarse de los recursos que brindan ASOPATIA y las entidades cofinancadoras, DRI, FIS, FINDETER, CORPONARIÑO por medio de proyectos de inversión en donde se incluya la capacitación.

Preparar a los promotores y los no bachilleres en los centros educativos de la región, utilizando su tiempo libre y de acuerdo al cargo o función que desempeñen.

El reclutamiento de nuevos empleados (ley 909/2004) no debe ser politiquería sino el fruto de una celosa selección de personal.

Modernizar el manual de funciones con actividades a favor de la alcaldía y la ciudadanía.

Rotar al personal en busca de experiencia y orientación para nuevos empleados.

Preparar y ubicar a los trabajadores de carrera administrativa en secretarías y donde haya equipos costosos para que no los deterioren.

14.1.3. Estrategias D.A.

Por ser un municipio pequeño y alejado de la ciudad de Pasto, debe de capacitarse a su personal en la región.

Por ser los trabajadores en su mayoría cabeza de familia, están dispuestos a prepararse en su tiempo libre, con una correspondiente mejor remuneración.

Hacer conocer la normatividad entre patronos y empleados para que no se den cambios arbitrarios de puestos, en donde el trabajador es indispensable.

Existe un aporte de la alcaldía a la Universidad de Nariño, por tal razón se tiene el derecho pedir programas que beneficien los trabajadores de la alcaldía, tales como promoción de la salud, enfermería, Secretariados etc.

Implementar las recompensas económicas, incentivos monetarios y las bonificaciones en respuesta a la inexistencia de ascensos.

Desarrollar un plan de capacitación enfocado solamente en el personal de carrera administrativa.

Ofrecer un salario justo a la profesional, los tecnólogos y el técnico, que a la vez sirve de estímulo para unos y otros, puesto que tendrán más motivos para capacitarse, aquellos que no lo están.

Establecer beneficios tangibles como vacaciones, becas ayuda para vivienda y reconocimientos no monetarios como diplomas, placas de felicitación días de campo, etc. como estímulo a los trabajadores que logren una meta propuesta.

Dotar a los empleados de implementos de trabajo adecuados tales como fotocopiadora, computadores adecuados y demás elementos de oficina.

14.1.4. Estrategias D.O.

Acudir a la cofinanciación de la nación para un programa de capacitación, a nivel general en alcaldías de pequeños municipios utilizando videos para inducir al personal en el trabajo de cada oficina mostrando errores y posibles soluciones.

Reclutar personal idóneo y bien preparado para que al trabajar junto al personal de carrera sirva de ejemplo a imitar y permita actualizar al personal

Los trabajadores cabeza de familia no pueden desplazarse hacia la ciudad de Pasto, pero están dispuestos a utilizar su tiempo libre (noche, fines de semana) para estudiar en la Universidad de Nariño, si llegasen a ofrecer carreras tales como tecnología en sistemas, enfermería, secretariado, archivo, promoción de la salud, en éstos horarios.

Buscar apoyo de Planeación Deptal. Para solicitar crédito o un aporte del gobierno o de entidades como Findeter, Corpes, Corponariño, Dri, Asopatía para pagar la validación del bachillerato de las personas que no han terminado este ciclo.

Brindar por parte de la administración media, asesoría y charlas de actualización a todos los empleados regularmente, utilizando para ello el manual de funciones actualizado.

Utilizar el tiempo libre de los trabajadores que están dispuestos a estudiar para que los profesionales empleados de nómina actualicen al personal en aspectos

tan importantes como el conocimiento y derogación de leyes que afectan a la administración pública.

Recordarles a los trabajadores el derecho a factores salariales, utilizándolos como estímulos hacia los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un objetivo determinado.

La falta de promoción a una categoría laboral superior puede darse si el personal de carrera administrativa se presenta a evaluación y la aprueba, ante el ICFES (ley 909/2004), en sus categorías de operativo, Tecnológico o profesional.

15. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

15.1. ANTECEDENTES

En el municipio de la Unión Nariño, al igual que en la mayoría de los municipios pequeños de Colombia el personal profesional que se contrata es mínimo. Un Alcalde cree que con tener entre sus subordinados abogados, arquitectos, médicos, ingenieros y un contador es suficiente pero si son dos o tres abogados mucho mejor, no cuenta el administrador público ni mucho menos el economista el psicólogo o el administrador de empresas, pues estos últimos no sacan de los jurídicos de corrupción tan común en nuestra patria.

Un alcalde que debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial. Solo éste conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos fijados, el empleo correcto de los bienes productivos o implementos de trabajo, una estructura social de acuerdo con su programa de gobierno y protectora del cumplimiento de sus promesas y dejar a la ciudadanía que lo eligió, obras de calidad que permitan su continuidad después de su periodo para el que fue elegido.

15.2. OBJETIVOS

El talento humano debe ser un servicio al conjunto de la estructura de una alcaldía y debe cumplir una función de impulso y apoyo. Uno de los objetivos fundamentales en todo plan de desarrollo del talento humano es el logro de mejoras sectoriales e integrales de la gestión empresarial. Para ello debe implementar programas de formación y política salarial, además de la valoración e integración de la secretaria de gobierno en el contexto de la administración municipal, es decir, la participación y el apoyo en las actividades funcionales y transversales de la alcaldía. Aquí entrarían las informaciones y la injerencia en la toma de decisiones que sus programas abarcan.

15.3. ESTRATEGIAS

El entrenamiento para hacer carrera se ha convertido en una de las mejores formas de generar compromiso y lealtad a largo plazo. El personal de carrera administrativa necesita estar dispuesto a invertir su propio tiempo, preparándose para ser suficientemente competente.

Esta preparación debe darse dentro de la región, aprovechando la esencia de instituciones como La Universidad de Nariño que aunque no tiene programas acordes a las necesidades de la alcaldía, los puede implementar.

Otra institución presente es el centro de educación no formal, Politécnico Gran Colombia en donde se pretende llevar a cabo la tecnificación del personal, no sin antes pretender lograr que todo el personal sea bachiller, para lo cuál se cuenta con el colegio privado Aurelio Arturo que valida el bachillerato en tres ciclos en jornadas nocturnas y fines de semana, que permitirán al trabajador prepararse en su tiempo libre.

La formación administrada de manera planificada y organizada, e implantada por entidades especializadas, hace de aquella una verdadera inversión para el buen funcionamiento de la alcaldía del municipio.

Lo ideal sería que la alcaldía apoye en todo lo presupuestado para educación pero de no ser posible su totalidad que al menos un 50 % sea reconocido a éstos empleados que desean superarse.

Hace mucha falta conferencias sobre ética empresarial, debido a la proliferación de la corrupción en estos entes administrativos.

Teniendo en cuenta que las conferencias no son consistentes de una clase a otra, son costosas y a menudo no proporcionan lo que se necesita y no se adaptan al entrenamiento de un solo individuo, los sistemas educativos dentro de empresas estatales deben hacer un cambio radical enfatizando en otros medios. Las cintas de video son las que deben incorporarse en los programas de entrenamiento, de tal modo que cuando un empleado diferente se le asigne una labor, este pueda estudiar la forma de realizar el trabajo sin acudir a la asesoría de un instructor. Esto reduce costos y asegura que la capacitación se presente siempre de la misma forma.

15.4. LIDERAZGO

El liderazgo es un aspecto importante de la administración o actividad gerencial, la habilidad de dirigir eficazmente es una de las claves para ser un líder eficaz. Los Alcaldes Municipales deben ejercer todas las funciones de su papel a fin de combinarlos recursos humanos y materiales para lograr sus objetivos, para lo cual debe existir un papel claro y un nivel de libertad o autoridad para apoyar sus acciones.

La esencia del liderazgo es el seguimiento. En otras palabras, es la disposición de las personas a seguir, lo que convierte a una persona en líder. Además, las personas tienden a seguir a aquellos a los que consideran un medio para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

Según Koontz y Wehrich, el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales. Los empleados deben sentirse alentados a desarrollar buena disposición y deseo de trabajar con celo y confianza. Celos es ardor, firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

Todo grupo de personas que dé el máximo de rendimiento posible, tiene una persona al frente que debe ser hábil en el arte del liderazgo, cuya habilidad se compone de al menos cuatro factores: 1) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable, 2) la habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y motivaciones, 3) la habilidad de inspirar y 4) La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

15.5. POTENCIAL HUMANO

Se debe optimizar los recursos disponibles identificando el potencial oculto en los mismos empleados de que se dispone, pues por tratarse de alcaldías de pueblos aislados no se puede buscar en el exterior las personas necesarias para desarrollar una tarea, una función o un conjunto de ellas.

Una vez descubierto el potencial de los empleados se debe proporcionar los estímulos, posibilidades y oportunidades que les inviten a mejorar su situación y la de la Alcaldía, adaptándose ante un nuevo planteamiento. Es la propia entidad la que, además de procurar el estímulo, tiene que aportar los medios para esa adaptación, por lo general en forma de enseñanza, entrenamiento o descripción de la tarea que se ha de realizar, según el tipo de empleado en cada caso

PERSONAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA ALCALDÍA LA UNIÓN

Tabla N° 6

NOMBRES APELLIDOS	Y	ESTUDIOS	CARGO	DEPENDENCIA
Bertha Lili	Dorado	Administradora Pública- Postgrado en Admón. Y Gerencia Institucional.	Operadora de sistemas y contabilidad	Tesorería
Gino	Toro	Tecnólogo en Administración judicial.	Citador alcaldía	Despacho alcaldía
Franklin	Solarte	Tecnólogo en Administración judicial	Citador Inspección	Inspección de Policía
Nilsa	Rosero	Bachiller - Auxiliar de Enfermería	Promotor de salud	Secretaría de salud
Emma Lidia	López	Bachiller	Secretaria	Inspección de Policía
Milton	Erazo	Bachiller	Promotor de salud	Secretaría de salud
Álvaro	Mejía	Bachiller	Promotor de salud	Secretaría de salud
Henry	Paredes	Bachiller	Promotor de salud	Secretaría de salud
Lucia	Bastidas	Primaria	Promotor de salud	Secretaría de salud
Roberto	Muñoz	Primaria	Conductor	Alcaldía
Luis Emmis	Córdoba	Primaria	Celador	Alcaldía
Luz Milda	Gómez	Primaria	Servicios Generales	Alcaldía

Fuente : Esta investigación

15.6. BASE DE DATOS DEL PERSONAL

El talento humano es fundamental en el funcionamiento de una empresa ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos técnicos y

materiales, lo cual no sucede a la inversa. El talento no solo comprende el esfuerzo o la actividad humana sino otros factores como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades potencialidades, salud etc. que en la mayoría de las veces no se incluyen en la hoja de vida, y salen a flote en el diario convivir y en la confianza que el trabajador dé a su jefe.

A la hora de sacar una base de datos, no extraeremos más información que la que sirva a nuestros objetivos y al puesto de trabajo relacionado con la aptitud del trabajador, entendida ésta última como la capacidad para resolver los problemas nuevos que su puesto de trabajo le plantee, de modo lógico y esperado.

15.7. CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO

Para incorporar el factor humano en las empresas conviene aplicar sistemas científicos y modernos, aún cuando se trate de candidatos a puestos de baja calificación. Se parte de un programa de selección de personal con una planificación correcta de cada una de las etapas y el seguimiento de un proceso que inicia con un análisis de las necesidades y sigue: reclutamiento, preselección, entrevista inicial, aplicación de pruebas, entrevista con profundidad, presentación de candidatos y elección final; para luego hacer la incorporación y acogida y por último el seguimiento.

En las entidades del estado encargadas de redistribuir nuestros impuestos se saltan todo este proceso y quien dirige gobierna con el grupo que lo apoyó en campaña. Este grupo es escogido previamente por el futuro alcalde a manera de selección externa forma un grupo de personas con perfiles determinados en relación con los cargos de una alcaldía.

En ocasiones, los alcaldes no cuentan con los medios idóneos para poner en marcha este proceso; ya sea por falta de personal experimentado en el área de talento humano, ya sea por falta de tiempo o por estimarlo más económico, y recurren a los servicios de un profesional que muchas veces no tiene conocimiento de esta área, para que se ocupe de ésta delicada tarea.

15.8. DEFINICIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

La correcta definición del puesto de trabajo y el hallazgo de la persona que se acerque al perfil idóneo son elementos clave en el rendimiento del talento humano y se logra buena integración, rendimiento, eficacia y satisfacción del trabajador lo que conlleva al buen rumbo de una alcaldía.

A partir de la definición de la tarea o función se puede elaborar el perfil del candidato idóneo, para luego definir el puesto a través de problemas que ha de resolver, tareas que ha de realizar, rol que ha de cubrir, ubicación dentro del organigrama y las características culturales de la región.

16. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS y PROPUESTAS

PROBLEMA: 1

La atención en salud, servicio de acueducto y alcantarillado, manejo de residuos sólidos, es deficiente, falta preparación del personal al frente del equipamiento social municipal (matadero, plaza de mercado, plaza de ferias, terminal de transporte) Una preparación intelectual y ética en de su personal, por parte del municipio.

META PROPUESTA:

Capacitar en salud al personal de promotores, con el objeto de brindar una mejor atención en éstas áreas tan importantes para el bienestar de sus habitantes.

PROBLEMA: 2

No existe un manejo eficiente de los recursos del municipio. Falta conocimiento en temas concernientes al área de Contabilidad y finanzas, de los funcionarios responsables del manejo de la parte contable y financiera, de la alcaldía del municipio de la unión.

META PROPUESTA:

Realizar un curso de actualización contable que les permita a los funcionarios, de esta área, adquirir conocimientos de acuerdo a las nuevas tendencias y normas actuales; permitiendo aplicar los conocimientos adquiridos, en lo que en sus labores se relacionan.

Emplear un profesional especializado en finanzas públicas y presupuesto quien tendrá la responsabilidad del manejo de los procesos financieros de la Alcaldía. Dicho profesional ocuparía la oficina de tesorería del municipio.

PROBLEMA: 3

El personal de secretarías en su mayoría es bachiller, sin preparación ni experiencia en su campo laboral.

META PROPUESTA:

Por medio de un curso de actualización, dar a conocer las técnicas secretariales, adaptadas a todos los niveles jerárquicos. Así se lograría un desempeño óptimo de las actividades correspondientes a ésta área.

PROBLEMA: 4

Los empleados desconocen totalmente el manejo de computadores, por esto, ocasionan daños y gastos a la administración municipal, que pueden evitarse.

META PROPUESTA:

Desarrollar un curso de capacitación en sistemas, arreglo de computadores y mantenimiento, con la finalidad de lograr mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones y agilización de los procesos administrativos.

17. PLAN DE CAPACITACIÓN

17.1. ANTECEDENTES

Las instituciones educativas en Colombia nos han enseñado que cuatro puntos correctos de cada cinco son bastante buenos y si se nos exige cinco en nuestro trabajo, sentimos que esto no es justo. El mayor problema en nuestro país es su deplorable sistema educativo en el nivel de primaria, formación intermedia y universitaria.

La Administración de Empresas no puede esperar a que el sistema cambie y en unión de la gerencia de nuestras empresas colombianas, se debe llenar ese vacío que ha creado el sistema educativo de hoy. Es cierto que hay déficit fiscal y que los recursos con que cuenta una alcaldía son limitados pero si se quiere tener ventaja competitiva en épocas en las que se habla de reelección de gobernantes, se debe contar con personal bien capacitado para que un alcalde siga al frente de su comunidad, la educación no es costosa, la ignorancia sí.

La educación y la capacitación se pueden dividir en entrenamiento relacionado con el mejoramiento, capacitación en el cargo y entrenamiento para hacer carrera, puesto que la alcaldía cuenta con personal de contrato, de nómina y de carrera administrativa²³. Los estudios muestran que los trabajadores que son capacitados con propiedad obtienen de 20 a 30% más. Sin embargo, lo más importante, esto puede significar la diferencia entre tener un trabajo o perderlo. La otra cara de la moneda es recordar que el Señor le proporcionó a cada persona dos extremos: uno para sentarse y otro para pensar. El éxito de cada uno depende de que se utilice más.

17.2. PLAN

La planeación de la capacitación es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento, por lo general los recursos puestos a disposición de la capacitación están relacionados con la problemática diagnosticada²⁴.

En el diseño del programa de capacitación se debe tener en cuenta: que, cuando y donde “debe enseñarse”, quién “debe aprender” y quien “debe enseñar”.

²³ HARRINGTON, Op. cit. p. 271.

²⁴ CHIAVENATO. Administración de Recursos Humanos. Op. cit. p. 431

La planeación debe incluir aspectos como:

- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado (módulos, paquetes, ciclos etc.)
- Determinación del contenido de la capacitación, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la logística de la organización. Si no posee infraestructura, debe tenerse en cuenta otros entes especializados que cuenten con instructores capacitados, manuales, maquinas, equipos herramientas, materiales etc.
- Definición de la población objetivo es decir, el personal que va a ser capacitado. Para lo cual debe tenerse en cuenta ciertas consideraciones:
 - Número de personas a capacitar.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Métodos de control y evaluación (ajustes y modificaciones de programas)

17.3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un programa de capacitación, interpretando las necesidades de cada sección de la alcaldía, teniendo en cuenta la disponibilidad de los empleados sin perjudicar su dedicación laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entrenar a las personas con mayor experiencia práctica en relación con la comunidad para que sirvan como profesores de empleados nuevos.

Lograr que los empleados de la alcaldía se familiaricen con técnicas y dinámicas de otras áreas.

Promover el trabajo en equipo en actividades correlacionadas.

Establecer vías reciprocas de información y comunicación.

Crear la dirección de grupos.

17.4. POLÍTICAS

Las políticas administrativas como definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, pueden guiar y regular los métodos y las políticas de ésta alcaldía; deben implementarse teniendo en cuenta el objetivo primordial de servicio a la comunidad, por lo tanto se debe:

Viabilizar la ejecución del presente plan para ofrecerle a la ciudadanía una mejor atención y un mejor servicio.

Permitir la participación ciudadana en la formulación de sugerencias por medio de encuestas que aportarán información necesaria para ser utilizada en la evaluación del desempeño,

Lograr una mayor eficiencia administrativa, vinculando únicamente al personal idóneo necesario que hace falta.

Buscar cofinanciación para llevar a cabo un programa de desarrollo del talento humano.

17.5. TÉCNICA DE CAPACITACIÓN

El plan necesita originarse en cabeza del alcalde, sus más cercanos colaboradores (tesorería, planeación, secretaría de gobierno, Secretaría de Obras públicas, inspección, concejo), y descender a los niveles más bajos. La razón principal del inicio del proceso a alto nivel radica en que corresponde a ellos sacar el presupuesto y designarlo para capacitación

Significa establecer la probabilidad de hechos y tendencias futuras que podrían ser dañinos o beneficios para la empresa. Se puede desarrollar sinergia, esta virtud existe o surge cuando todos en la organización trabajan como un equipo que conoce y sabe lo que intenta lograr. Se puede obtener ventajas competitivas.

La planeación permite a una empresa adaptarse a ambientes cambiantes y así dar forma a su propio destino.

El aumento de la complejidad tecnológica en el puesto de trabajo, hace de la capacitación un elemento indispensable para mantener el grado de competitividad de los empleados de ésta alcaldía. La capacitación es un medio por el cual se transmiten conocimientos estándares y se cristaliza la experiencia de profesionales dedicados a procesos de organización, planificación, apoyo logístico, técnico o didáctico.

Se debe implementar unos programas de capacitación de acuerdo a las áreas de trabajo, que permitan al trabajador de nomina y contrato conocer con anterioridad en qué y para qué va a trabajar y al personal de carrera administrativa prepararlo en puntos clave dentro de la administración Municipal para lograr mayor eficiencia de la misma

El entrenamiento relacionado con el mejoramiento está dirigido a perfeccionar las habilidades básicas del empleado ayudándolo que se desempeñe mejor en cualquier cargo donde se encuentre o al cual pueda asignarse dentro de la organización.

La capacitación en los cargos consiste en preparar al empleado para que satisfaga los requerimientos de un nuevo trabajo y comprenda los cambios de procesos relacionados con el empleo actual.

17.6. COMPETENCIAS

El termino competencia guarda estrecha relación con inteligencia y conocimiento. Entre las concepciones de inteligencia sobresalen las de Stenberg y Gardner²⁵, el primero dice que se trata de una propiedad adaptativa la cual guarda estrecha relación con el individuo y con el contexto socio cultural en el cual se halla inmerso. Para Howard Gardner los seres humanos actuamos de manera inteligente en campos distintos, por eso planteo su teoría de las inteligencias múltiples.

Según Helen Gagné, existen dos tipos de conocimiento: Declarativo y Procedimental. Mediante el conocimiento declarativo comprendemos la realidad y mediante el procedimental actuamos sobre ella. La competencia entendida como saber hacer en contexto implica también el saber entender. Los principales

²⁵ TORRADO, Op. cit. p. 21

contextos en los cuales se evalúan las competencias son los disciplinares, es decir la estructura de conceptos que ha sido desarrollada en los diferentes campos del conocimiento.

Las competencias se definen, en términos de “las capacidades con que un sujeto cuenta para”. Por tanto, estas competencias constituyen fundamentalmente unos referentes u horizontes que permiten visualizar y anticipar énfasis en las propuestas curriculares ya sea alrededor de proyectos pedagógicos o de trabajo.

Dentro de una empresa las competencias salen a flote en el diario vivir del trabajador dentro de ella, así como en las aulas las competencias y habilidades se fortalecen intencionalmente a través de las diferentes prácticas pedagógicas. Por ejemplo, la manera como se argumenta, la forma como se exponen las ideas, los modos como se discute o se describe, la función que se asigna a la escritura, a la toma de apuntes, la función de la lectura, entre muchos otros, son espacios en los que se ponen en juego estas competencias y habilidades. Comprender el sentido de las competencias permite al gerente (Alcalde) tomar una posición clara frente a sus trabajadores para el logro de sus objetivos dentro de la empresa.

18. IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

Toda acción encaminada a la capacitación del personal ha de enmarcarse en una política general de la administración municipal para ser eficaz, además debe adecuarse a la ideología y cultura de la región.

Es la Secretaría de Gobierno la responsable de la elaboración del plan de capacitación y la información sobre el proyecto del plan debe estar dirigida a todo el personal con su firma y la del alcalde. Durante la gestión del plan de capacitación es muy importante la coparticipación y colaboración del personal directivo (Planeación, Desarrollo comunitario, Tesorería, Secretaría de Obras, Inspección, Umata, Secretaría de salud, Consejo y personería), para detectar las necesidades de formación, sin ésta colaboración no será posible llevar a cabo dicha capacitación.

Una vez obtenido el listado de las necesidades de capacitación, será el Alcalde y el jefe de personal quienes se den a la tarea de realizar un análisis detallado y una selección según las prioridades y planes de viabilidad de la alcaldía, como también de sugerir temas a añadir.

La implementación y ejecución es otro paso en el ciclo de entrenamiento en donde se da una interacción entre el instructor y el aprendiz, tomado éste último como la persona situada en cualquier nivel jerárquico de la organización y que necesita aprender o eventualmente mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

La ejecución de la capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer los programas de capacitación debe obedecer a la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de conocimientos tanto teóricos como prácticos de los mismos, dando solución a los problemas que dieron origen a las necesidades percibidas.
- La Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. Este material busca concretar la instrucción,

determinar los objetivos, facilitar la comprensión del aprendiz, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

- La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. Este factor hace referencia principalmente a la motivación, tiene que ver con el estímulo a las acciones-“Conseguir de los miembros de la organización que trabajen de buena gana y con entusiasmo, es un problema que se puede descomponer en diferentes aspectos, tales como: un nivel educativo creciente de los empleados, una utilización del personal profesional, una tecnología avanzada y el poder de las organizaciones laborales”²⁶. Es necesario contar con la cooperación del personal y el apoyo de los dirigentes.
- La calidad y preparación de los instructores. Los instructores deben reunir cualidades tanto personales como profesionales, las primeras hacen referencia a la facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio y capacidades didácticas; en el campo profesional los conocimientos, capacidades didácticas y habilidades de expresión. La formación del aprendiz depende del instructor por su contacto constante con él.

18.1. ESTRATEGIA REGIONAL

Programa de acción:

El universo de ésta Investigación lo integran un total de los cincuenta y siete (57) personas entre ellos su Alcalde, elegido por voto popular, quien a su vez hace parte de la elección del personero y su secretario, doce (12) son de carrera administrativa y el resto (cuarenta y cuatro empleados), entran a trabajar unos por nómina, (acompañan al alcalde en su periodo) y otros por contrato (periodos cortos hasta un año)

Los empleados se encuentran amparados por la ley 443 de 1998, en la que se expide el decreto No. 15 67 del mismo año, por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulo para los empleados del estado. Además, el decreto No.1391 que se refiere básicamente a la realización de ajustes transitorios a la planta de personal.

²⁶ FLIPO, Edwin B. Principios de Administración de Personal Mc Graw Hill, 1993, pag.33

Por lo tanto se debe capacitar tanto al personal de carrera como al de nómina, pero debido al bajo presupuesto destinado anualmente a la capacitación debe optarse por capacitar al personal de carrera administrativa.

18.2. PROGRAMAS DE OBJETIVOS

Se parte de dos objetivos primordiales que pueden hacer de la alcaldía de La Unión, una de las mejores del departamento.

Capacitar al personal de carrera administrativa, en áreas básicas y necesarias para la alcaldía tales como: Ética, Relaciones Humanas, Contabilidad, Sistemas, Salud y Secretariado.

Seleccionar entre la ciudadanía, personal adecuado a los cargos que existen y profesionales de la administración media, idóneos para los puestos de la alcaldía tanto de nómina como de contrato.

18.3. CURSO DE ACCIÓN.

La capacitación que necesitan los empleados del municipio es a largo plazo y un alcalde debe invertir para el futuro de la región y no para su periodo de gobierno.

Los alcaldes optan por recursos a corto plazo, debido al periodo de tres o cuatro años, lapso de tiempo que la reelección puede ampliar, si llega una persona que se interese por el progreso del municipio.

Después de un celoso reclutamiento del personal adecuado, solo queda capacitar al personal que siempre va a estar en la alcaldía, cual es, el de carrera administrativa.

18.4. CAPACITACIÓN 1. TERMINACIÓN DEL BACHILLERATO

Objetivo

Dar la oportunidad al personal de trabajadores para que terminen su bachillerato, buscando la tecnificación de los mismos en un futuro.

Dirigido A:

Los trabajadores de carrera administrativa que aún no han terminado su bachillerato.

Tabla No.7 Distribución de funcionarios a Capacitar

Nivel	Denominación	Nº	Dependencia
Primaria	Conductor	1	Alcaldía
Primaria	Servicios Grales.	1	Alcaldía
Primaria	Celador	1	Alcaldía

FUENTE: esta investigación

Tiempo de Capacitación: Tres años, durante los fines de semana, viernes sábado y domingo de las 5.00 p.m. a 9:00 p.m.

Lugar de Capacitación: Barrio La Palmita, Colegio Aurelio Arturo.

Perfil: Trabajadores de carrera administrativa.

Presupuesto:

INGRESOS	PARCIAL	TOTAL
Matrículas		\$684.000
Primer ciclo (\$ 76.000 x 3 Alumnos)	\$228.000	
Segundo ciclo	228.000	
Tercer ciclo	228.000	
Pensión		\$1.215.000
Primer ciclo (40.500 x 10 Meses)	\$405.000	
Segundo ciclo	405.000	
Tercer ciclo	405.000	
TOTAL INGRESOS(V.P.)		\$1.899.000
EGRESOS		
Honorarios Docente	\$ 527.941	\$ 527.941
Papelería	\$ 60.000	\$ 60.000

Impresos y publicaciones	\$ 75.000	\$ 75.000
transferencias 30%	\$ 569.700	\$ 569.700
Contribución Bancaria(3 x mil)	\$ 1.709	\$ 1.709
Imprevistos (5 %)	\$ 94.950	\$ 94.950
Utilidad (30%)	\$ 569.700	\$ 569.700
TOTAL EGRESOS (V.P.)		\$ 1.899.000

18.5. CAPACITACIÓN 2. PROGRAMAS TÉCNICOS

Objetivo

Lograr la capacitación técnica de los trabajadores, en áreas tan importantes como la de secretariado y sistemas.

Dirigido A:

Los funcionarios que laboran en áreas de sistemas y secretariado en las dependencias de tesorería y secretaría de gobierno.

Tabla N° 8 Distribución de funcionarios a capacitar

Nivel	Denominación	N°	Dependencia
Bachiller	Secretaria	1	Inspección de policía
Bachiller	Promotor de salud	1	Secretaría de salud
Bachiller	Promotor de salud	1	Secretaría de salud

FUENTE: esta investigación

Tabla N° 9 Ejes temáticos para Técnico en Sistemas

Ejes Temáticos	Temas Específicos	Intensidad horaria
	Windows, word, excel, powerpoint, corel	
	Publisher, photoshop, Edición y sonido	
	Access, visual basic, ensamble, Internet	
	Mantenimiento, redes, Mecanografía	

FUENTE: esta investigación

Tabla N° 10 Ejes temáticos para Técnico en Secretariado Ejecutivo.

Ejes Temáticos	Temas Específicos	Intensidad horaria
	Contabilidad Sistematizada	
	Manejo de archivos, Mecanografía	
	Windows, word, excel, powerpoint, corel	
	Publisher, photoshop, Edición y sonido	
	Access, visual Basic.	

FUENTE: esta investigación

Tiempo de capacitación: 1000 horas, cada carrera

Lugar de Capacitación: Parque Cuevas Leiva, Politécnico Gran Colombia

Perfil: Trabajadores Bachilleres de Carrera administrativa

Presupuesto:

INGRESOS	PARCIAL	TOTAL
Inscripción		\$ 75.000
Secretariado	\$ 25.000	
Sistemas (2 alumnos x 25.000)	\$ 50.000	
Matriculas		\$3.600.000
Secretariado (4 semestres x \$300.000)	\$ 1.200.000	
Sistemas (2 alumnos x \$1.200.000)	\$ 2.400.000	
Constancias (3 alumnos x 10.000)	\$ 30.000	\$ 30.000
TOTAL INGRESOS (V.P.)		\$3.705.000
EGRESOS		
Honorarios Docente	\$1.195.635	\$ 1.195.635
Papelería (3 alumnos x 20.000)	\$ 60.000	\$ 60.000
Impresos y publicaciones	\$ 30.000	\$ 30.000
transferencias 30%	\$1.111.500	\$ 1.111.500
Contribución Bancaria(3 x mil)	\$ 11.115	\$ 11.115
Imprevistos (5 %)	\$ 185.250	\$ 185.250
Utilidad (30%)	\$1.111.500	\$1.111.500
TOTAL EGRESOS (V.P.)		\$ 3.705.000

18.6. CAPACITACIÓN A CORTO PLAZO Y LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias individuales generan valor en tanto estén integradas a las competencias centrales de la empresa. El desempeño eficiente de las personas adquiere verdadero sentido para la empresa si redundan en beneficio de la organización, produciendo ventajas competitivas reconocibles por los clientes.

Peter Drucker hace una observación similar cuando señala que en la sociedad de conocimientos, el trabajador de conocimientos necesita de una organización para poner sus pericias en práctica y que, recíprocamente, las organizaciones no pueden utilizar su capital si no es a través de estos profesionales.

Por esto, competencias organizativas centrales y competencias individuales se refuerzan mutuamente: las competencias organizacionales permiten poner en acción y reforzar las competencias individuales que, al ponerse en práctica refuerzan a su vez las competencias centrales.

Sin embargo, la identificación de las competencias organizativas centrales y su ligazón con las individuales no son cuestiones que en todas las empresas se hayan encarado a fondo. Cabe destacar que no toda competencia individual, de por sí, genera valor. Para eso debe ser escasa (difícil de imitar o sustituir), y susceptible de ser retenida por la organización

Los aprendizajes individuales que encaramos con programas de capacitación adquieren, así, otro sentido al encuadrarse en un marco más amplio. La pregunta:

¿Que debe aprender el personal de la alcaldía para desempeñarse efectivamente?

Se reemplaza por:

¿Qué tiene que aprender el personal de la alcaldía en función de la competencia organizativa que queremos desarrollar?

La preocupación por los cursos o programas destinados a enseñar temas se amplía. El “conocimiento integrado” (opuesto al conocimiento fragmentado)

requiere no tanto de la implementación de programas específicos como de ámbitos de conversación e intercambio.

Compartir visiones de un problema, analizar experiencias, analizar colectivamente el estado de las competencias centrales, entender la manera de trabajar de otras áreas o sectores son, desde esta perspectiva, requisitos esenciales para integrar saberes.

Se debe ayudar a las personas a desarrollar las habilidades que contribuyen a las competencias de la organización. Esto implica desagregar las competencias organizativas en componentes grupales e individuales, y seleccionar temáticas y actividades que respondan a ellos.

Otro aspecto a desarrollar es la integración de las capacidades individuales, de modo tal que no pierdan su carácter de componentes de las competencias organizacionales. Para esto, es necesario construir “lecturas” de la realidad y criterios de acción que superen las diferencias entre oficinas diferentes.

La función de Capacitación, así, no restringe su alcance a la promoción del aprendizaje en las personas. Adquiere un rol protagónico en la promoción del aprendizaje organizacional, merced a la cual la empresa podrá en forma continua reconocer, mejorar, renovar y adquirir las competencias clave que la alcaldía demanda.

Un plan de capacitación a corto plazo debe cumplir con el ciclo que se describe en ésta investigación. Su responsabilidad debe estar a cargo de la Secretaría de gobierno, con una asesoría especializada que determine las necesidades, diagnóstico de entrenamiento, programación y coordinación del mismo.

Su ejecución debe ser coordinada con personas que conozcan la función pública, los temas a tratar y a la institución educativa encargada de capacitar a los empleados.

De acuerdo al análisis realizado en ésta investigación, se sugiere que los horarios que más se adaptan a los funcionarios por el factor trabajo y disponibilidad son los días martes y miércoles.

Dentro de la Alcaldía existen personas muy competentes para tratar con el público, otras no lo son. Lo mismo si hablamos de valores, ética, contabilidad sistemas o leyes. Lo importante aquí es descubrir las competencias individuales para su ubicación dentro de la Alcaldía.

El tema, tiempo, lugar y la frecuencia, debe determinarse por personal competente en capacitación, apenas se sugiere un tiempo y frecuencia puesto que la repetición de un tema, además de darnos experiencia, nos vuelve críticos y nos provee de lograr ser competentes en determinado tema.

Tabla N° 11 Capacitación a Corto Plazo

TEMAS DE CAPACITACIÓN	TIEMPO	CLIENTE INTERNO	FRECUENCIA
Ética	3 días	Todo el personal	Cada 4 años
Relaciones humanas	3 días	Todo el personal	Cada 4 años
Contabilidad	15 días	Tesorería	Cada 4 años
Presupuesto	15 días	Tesorería	Cada 4 años
Secretariado	8 días	Secretarios (as)	Cada 4 años
Redacción Informes trimestrales	2 días	Secretarios (as)	Cada 4 años
Sistemas	15 días	Secretarios (as)	Cada 4 años
Normatividad	8 días	Todo el personal	Cada 4 años
Contratación	8 días	Sec. De Gobierno	Cada 4 años

FUENTE: esta investigación

PRESUPUESTO:

El presupuesto para la capacitación a corto plazo debe ser ajustado de acuerdo a las necesidades y exigencias que la alcaldía presente en el momento de la ejecución.

19. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

La persona responsable del entrenamiento debe recolectar la evidencia demostrativa del éxito de la capacitación. Es indispensable determinar la forma de verificar los resultados, puesto que la acción de la capacitación no evaluable pasa a ser un gasto para la alcaldía.

En la evaluación debe tenerse en cuenta el problema que se presenta, el cual es que “La capacitación en sí no es observable, son los resultados los que se pueden medir y observar”²⁷

En esta etapa final del ciclo de capacitación, en la evaluación se debe tener en cuenta dos (2) aspectos importantes:

1. Determinar hasta que punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con las metas de la alcaldía.

De acuerdo a éstos aspectos la evaluación se puede medir en tres (3) niveles básicos:

Nivel empresarial

A éste nivel, la capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia organizacional, mejorar la imagen de la alcaldía, su clima organizacional, las relaciones alcaldía-empleado y lograr el cambio, la innovación, etc.

Nivel del talento humano

Los resultados a nivel del talento humano son: reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumenta la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, cambio de actitudes y de comportamiento de las personas, etc.

²⁷ WERTHER, Op. cit. p. 153

Nivel de las tareas y operaciones

A este nivel la capacitación puede dar como resultado: aumento de la productividad, mejoramiento de los servicios, reducción de la prestación del servicio, reducción del índice de mantenimiento de los equipos utilizados, menores índices de subutilización de los equipos

La evaluación del plan de capacitación debe hacerse teniendo en cuenta aspectos que permitan establecer criterios de medición que a la vez puedan hacer objetiva las bases de ésta y eliminar cualquier criterio subjetivo. Esta evaluación debe hacerse teniendo en cuenta la metodología que se implemento en la capacitación y de acuerdo a las necesidades y expectativas que posee sobre el desempeño de sus trabajadores.

Al finalizar la evaluación deberá obtenerse recomendaciones y sugerencias congruentes con las necesidades y posibilidades de la organización, de tal manera que se implementen métodos y sistemas que mejoren la administración y operación en general. Por lo tanto debe tenerse en cuenta los aspectos mencionados en el plan de capacitación.

Es importante plantear un esquema de evaluación que permita obtener una visión global y particular del proceso de capacitación para alcanzar el mayor provecho y aplicar los conocimientos en el trabajo diario.

19.1. LOGROS DE LA EVALUACIÓN

El proceso de evaluación reporta resultados inmediatos, pero existen aspectos que necesitarán tiempo para madurar y alcanzar todo su potencial. Entre otros aspectos la evaluación permitirá:

- Simplificar los métodos de trabajo y operaciones administrativas para reducir el tiempo ocioso y lograr el aprovechamiento pleno de la realización de esfuerzos.
- Determinar las áreas específicas que puede mejorar, detectar las oportunidades para lograrlo y comprobar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.
- Examina la eficiencia del personal.

- Determina la oportunidad y calidad de la toma de decisiones.
- Verifica el cumplimiento de los objetivos políticas y procesos establecidos.
- Establece la necesidad de mejoras a la tecnología y procedimientos existentes.
- Examina la utilización de capacidades de la empresa.
- Define criterios para la medición de problemas y las causas que los originan.
- Identifica el clima laboral de la organización.

19.2. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN

Existen cuatro indicadores para evaluar:

Indicador de Eficiencia

Es la relación entre el trabajo útil desarrollado por la persona y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. Es de aclarar que no se ha determinado una escala de valores con la que se pueda medir con exactitud el grado de eficiencia para cumplir una función. Por lo tanto, aplicando parámetros teóricos se puede hacer una comparación entre el tiempo empleado para desarrollar una actividad antes del proceso de capacitación y el tiempo empleado para desarrollar la misma actividad después de la capacitación.

Indicador de Ocupación Real = Personal planeado / Personal real

Indicador de Rotación de Personal = Deserción de personal / Personal total

Indicador de Grado de Capacitación = Personal Capacitado / Personal total

Para la medición correcta del proceso de capacitación es importante que las personas encargadas de la evaluación realicen el proceso utilizando el método de observación directa para determinar los progresos que se hayan logrado, ya que la evaluación del personal es muy difícil de cuantificar por cuanto existen muchos agentes externos que podrían sesgar la información.

También es recomendable que los resultados obtenidos de la evaluación se comparen con el desempeño que el trabajador tenía antes de dicho proceso.

20. CONCLUSIONES

La Capacitación de los funcionarios públicos debe realizarse de manera continua para que cumpla con el propósito de generar capacidad de aprendizaje y de acción, con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia de la administración.

La Capacitación permite realizar funciones con amplio conocimiento, mayor destreza y habilidad en los puestos de trabajo, logrando elevar el compromiso de los empleados con relación al desempeño de sus actividades.

El proceso de capacitación permite que haya una mayor capacidad de gestión que permita atraer inversión para el Municipio, tanto del sector privado como del orden gubernamental.

La recesión económica, el profundo déficit fiscal, la ingobernabilidad y la guerra interna que vive el país, exige que haya una mayor competitividad y autonomía para afrontar los continuos cambios que se presenten, para lo cual es indispensable la capacitación ya que mediante planes y estrategias se logra disminuir el impacto negativo de esto.

Mediante la capacitación de los funcionarios de la alcaldía del Municipio de La Unión se logrará un manejo óptimo de sus recursos.

Un proceso exitoso de capacitación se complementa con la evaluación, siempre y cuando se cuantifique mediante indicadores los resultados, con el fin de que haya un sistema de retroalimentación para controlar el buen desempeño de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano 1998 Mc Graw Hill 486 p.

_____ Introducción a la Teoría General de la Administración 1982 580 p.

FLIPPO, Edwin B.. Principios de Administración de Personal 1993 Mc Graw Hill

MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad Total, 2° Edición. Editores Tercer Mundo S.A. Bogotá, 286 p.

J.M. Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas. Grupo Editorial Océano, 1995, 621 p.

KOONTZ, Harold, WELRICH, Heinz. Administración IX Ed. 1990 Mc Graw Hill.

LA SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE. Servicio al Cliente tomo IV Mc Graw Hill 300 p.

CHANCE, Paúl. Aprendizaje y Conducta, 3° Edición, Edit. El manual moderno, 2001.

PLAN BÁSICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL del Municipio de la Unión 2003-2011.

TORRADO, María Cristina. De la Evaluación de aptitudes a la evaluación de competencias. ICFES. 1.998.

WERTHER, William B. Jr. Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, 1996 Mc Graw Hill V Ed. México.

WWW. Latín educa 2004.com. La unión Nariño jueves 29 -11- 2005, 02.00 PM.

Anexo 1.

Investigación Universidad de Nariño

ENCUESTA DE ACTITUD A TRABAJADORES DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO

Conteste cada una de las siguientes declaraciones utilizando la siguiente tabla de valores.

- 5= Totalmente de acuerdo
- 4= De acuerdo
- 3= Indeciso
- 2= En desacuerdo
- 1= Totalmente desacuerdo

DECLARACIÓN	CALIFICACIÓN
1. Esta Alcaldía es buen lugar para trabajar	
2. Puedo ascender en esta Alcaldía si hago el esfuerzo	
3. Los salarios de esta Alcaldía son competitivos con los de otra empresa	
4. Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados	
5. Comprende las diferencias entre las prestaciones que ofrece la Alcaldía	
6. Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades	
7. Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada	
8. Tengo confianza en mi jefe	
9. Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso	
10. Sé lo que mi jefe espera de mi	

De acuerdo con su perfil ¿desea capacitarse? Si_____ No_____

Cargo:_____

Carrera_____

Nómina_____

Contrato_____

Antigüedad en la Alcaldía_____

Antigüedad en el cargo_____

Estudios realizados:

Primaria _____

Universidad _____

Bachillerato _____

Otros _____

Anexo 2.

EL MUNICIPIO: EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS

LA COMUNIDAD OBJETO DE SERVIDORES PÚBLICOS	LA COMUNIDAD COMO FUENTE DE PODER: CIUDADANOS	LA COMUNIDAD FUENTE DE INGRESOS MUNICIPALES
CONCEJO	ALCALDE	

PLANEACIÓN	ADMINISTRACIÓN	FINANZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Prever, dirigir, ordenar y estimular el desarrollo social, económico,-físico y administrativo local. • Formular los planes reguladores del desarrollo tanto regional y urbano. • Controlar y planificar el crecimiento urbano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar talento humano. • Manejar recurso material. • Determinar organización y procedimientos. • Manejar la información. • Prestar servicios administrativos y técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestar recursos. • Ejecución de presupuesto. • Contabilizar, analizar y proyectar. • Fijar tasas y tarifas de impuestos, contribuciones y servicios públicos. • Garantizar financiamiento de municipio.
SERVICIOS PÚBLICOS	OBRAS PÚBLICAS	HIGIENE Y SALUBRIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de agua potable. • Saneamiento ambiental: evacuación de aguas servidas. • Aseo y disposición de desechos. • Camal y matadero. • Centros de mercadeo: Plazas. • Energía Eléctrica y alumbrado Público. • Cementerio y servicios funerarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción y mantenimiento de vías y puentes. • Construcción y mantenimiento de parques. • Arborización de la ciudad y cuencas de las fuentes. • Construcción y mantenimiento de instalaciones para la recreación y el deporte. • Construcción y mantenimiento de las obras que soportan los demás servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar de la higiene y salubridad local. • Reglamentar el manejo de alimentos y bebidas en lugares públicos. • Vigilar que las instalaciones sanitarias cumplan con normas técnicas. • Controlar condiciones higiénicas de edificios públicos. • Organizar / mantener servicios de asistencia social.

LA COMUNIDAD RECEPTORA DE SERVICIOS PÚBLICOS: CLIENTES O USUARIOS

FUENTE: Elementos Básicos de Gerencia Pública Aplicados al Municipio. Aldemar Puentes.

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, 13 de Marzo de 2006

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1: del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966
emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de
Nariño.