 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vicerrectoría Minidocencia	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	Dependencia	Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		i(88)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YARITH XIOMARA ANGARITA SALAZAR SULENE ORTIZ GALVIS
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	Esp. GERSON EVERALDO DÍAZ BUSTOS
TÍTULO DE LA TESIS	CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN CALIXTO, NORTE DE SANTANDER

RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

LA CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLEMENTADAS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN CALIXTO, NORTE DE SANTANDER SERÁ UN GRANA APORTES PARA LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL, EN LO QUE RESPECTA AL RECURSO MÁS IMPORTANTE DE CUALQUIER EMPRESA: EL HUMANO. DONDE SE DETERMINÓ, QUE ESTAS ESTÁN REGULADAS POR LAS DISPOSICIONES LEGALES ESPECIALMENTE POR LA IMPLEMENTACIÓN DEL MECI 1000:2005 Y SE ANALIZÓ QUE SE TIENE UNA POLÍTICA SALARIAL EL CUAL SE CONSTITUYE EN UN FACTOR MOTIVADOR PARA LOS COLABORADORES DE LA ALCALDÍA.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:
----------	---------	----------------	---------



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO IMPLEMENTADAS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN
CALIXTO, NORTE DE SANTANDER**

AUTORAS

YARITH XIOMARA ANGARITA SALAZAR

SULENE ORTIZ GALVIS

Trabajo de grado presentado para obtener el título de Administradora de Empresa

DIRECTOR

Esp. GERSON EVERALDO DÍAZ BUSTOS

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ocaña, Colombia

Agosto, 2018

Índice

Capítulo 1. Caracterización de las Prácticas de Gestión del Talento Humano Implementadas en la Alcaldía del Municipio de San Calixto, Norte de Santander	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitaciones	4
1.5.1 Delimitación geográfica.	4
1.5.2 Delimitación operativa.	4
1.5.3 Delimitación conceptual.....	4
1.5.4 Delimitación temporal.....	4
 Capítulo 2. Marco Referencial	 5
2.1 Marco Histórico	5
2.1.1 Historia de la Gestión del Recurso Humano a nivel mundial.	5
2.1.2 Historia de la Gestión del Recurso Humano en Colombia.	7
2.2 Marco Teórico.....	9
2.2.1 Administración de Recursos Humanos.....	9
2.2.2 Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal	11
2.3 Marco Conceptual	15
2.3.1 Gestión del Talento Humano.....	15
2.3.2 Definición de la Gestión de Talento Humano..	17
2.3.3 Objetivos de la Gestión de Talento Humano.....	18
2.3.4 Importancia de la Gestión de Talento Humano.	18
2.3.5 Breve descripción de los subsistemas de Talento humano.	19
2.3.6 Descripción y análisis de puesto.	20
2.3.7 Reclutamiento y selección.....	21
2.3.8 Capacitación.....	24
2.3.9 Evaluación del Desempeño.....	24

2.3.10 Gestión por Competencias.	25
2.3.11 Definición de Competencias.	26
2.3.12 Preselección de personal.	27
2.3.13 Entrevista.	27
Capítulo 3. Diseño Metodológico.....	30
3.1 Tipo de investigación.	30
3.2 Población.	30
3.3 Muestra.	30
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.	30
3.5 Procesamiento y Análisis de Información.	31
Capítulo 4. Presentación de resultados	32
4.1 información suministrada por los colaboradores de la Alcaldía Municipal de San Calixto, Norte de Santander	32
4.2 Diagnóstico situacional de las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la alcaldía del municipio de San Calixto	53
4.3 Identificar las principales acciones de reclutamiento, selección y vinculación de personal utilizadas en la alcaldía de San Calixto	59
4.4 Determinar las variables utilizadas en la evaluación del desempeño y la periodicidad de su aplicación	63
4.5 Analizar las prácticas de mantenimiento y desarrollo de personal y la motivación que estas generan en el talento humano vinculado a la alcaldía de San Calixto	66
Conclusiones.....	69
Recomendaciones	71
Referencias	72
Apéndice	73

Tabla 19. Evaluación de desempeño.....	50
Tabla 20. Frecuencia de la evaluación de desempeño	51
Tabla 21. Satisfacción con el tratamiento que recibe por parte de sus jefes y compañeros de trabajo	52

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Valoración de su trabajo como aporte al éxito de la Alcaldía	33
Gráfica 2. Motivación diaria para ejercer las labores asignadas.....	34
Gráfica 3. Personal suficiente	35
Gráfica 4. Política salarial de la alcaldía ajustada al mercado laboral.....	36
Gráfica 5. Consideración del talento humano como un activo fundamental para el éxito organizacional en la Alcaldía.....	37
Gráfica 6. Conocimiento de la planeación estratégica de la alcaldía (metas, misión, visión, objetivos).....	38
Gráfica 7. Existencia de manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo	39
Gráfica 8. Existencia de procesos estandarizados de reclutamiento, selección y contratación en la que participe todo individuo que va a ser vinculado.....	40
Gráfica 9. Medio que informa acerca de la existencia vacantes en la Alcaldía.....	41
Gráfica 10. Número de pruebas para la selección de personal	42
Gráfica 11. Relación del cargo con el perfil profesional del ocupante	43
Gráfica 12. Número de días del proceso de selección	44
Gráfica 13. Prevalencia de las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes.....	45
Gráfica 14. Tipo de contrato	46
Gráfica 15. Afiliación a seguridad social (salud, ARL, Pensión, caja de compensación	47
Gráfica 16. Inducción antes de iniciar sus labores en el cargo para el cual fue contratado.....	48
Gráfica 17. Capacitaciones para mejorar el desempeño profesional y laboral	49
Gráfica 18. Periodicidad de las capacitaciones.....	50
Gráfica 19. Evaluación de desempeño.....	51
Gráfica 20. Frecuencia de la evaluación de desempeño	52
Gráfica 21. Satisfacción con el tratamiento que recibe por parte de sus jefes y compañeros de trabajo	53

Lista de apéndices

Apéndice A. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la alcaldía de San Calixto, Norte de Santander.....	74
--	----

Introducción

Sin duda, el recurso humano es el más importante en cualquier empresa, sea esta pública o privada y de cualquiera rama de la economía.

La alcaldía de San Calixto, no es ajena a ese concepto, por lo que caracterizar el personal que en ella labora, es fundamental, para que esto redunde en la productividad, en el mejoramiento del clima laboral, en su relación con las demás personas y en su forma de actuar.

Si bien es cierto que, por lo general, las alcaldías no realizan procesos de vinculación de personas, por méritos, sino que son escogidos y nombrados por los alcaldes de turno, es importante que la alcaldía de San Calixto, inicie un proceso de mejoramiento en la vinculación de sus colaboradores, lo que permitirá eficiencia y eficacia en las actividades que a diario se desarrollan y van en beneficio de toda una comunidad.

La Caracterización de las Prácticas de Gestión del Talento Humano Implementadas en la Alcaldía del Municipio de San Calixto, Norte de Santander, plasmadas en el presente trabajo, es una herramienta de análisis para los gobernantes de turno quienes deben propender por iniciar la vinculación de su personas de acuerdo a la estructura administrativa de la entidad y terminar con las actuaciones administrativas necesarias para su buen funcionamiento.

Resumen

La Caracterización de las Prácticas de Gestión del Talento Humano Implementadas en la Alcaldía del Municipio de San Calixto, Norte de Santander será un grana aportes para la administración municipal, en lo que respecta al recurso más importante de cualquier empresa: el humano.

La propuesta plantea un objetivo general y cuatro objetivos específicos los cuales permiten fundamentar el trabajo.

Se elaboró el marco referencial, que comprenden los marcos histórico, teórico, conceptual y legal.

El esquema metodológico se basa es una investigación descriptiva en la que se tomaron los sesenta (60) colaboradores que en el momento de iniciar la investigación, estaban vinculadas laboralmente al municipio, quienes respondieron un cuestionario de veinte preguntas, cuyas respuestas dieron fundamento a los resultados que determinaron el diagnóstico situacional.

El capítulo cuarto muestra los resultados a los objetivos específicos y se cierra con las conclusiones y recomendaciones.

Por último se citan todas las referencias bibliográficas que dieron soporte a la investigación.

Capítulo 1. Caracterización de las Prácticas de Gestión del Talento Humano Implementadas en la Alcaldía del Municipio de San Calixto, Norte de Santander

1.1 Planteamiento del problema

La dinámica organizacional se ha visto afectada por diferentes desarrollos alrededor del mundo, cuyo impacto directa e indirectamente obliga a los directivos de la empresa a implementar estrategias y acciones tendientes a mantener la sostenibilidad y competitividad. Entre ellas se destaca la importancia que tiene la gestión del talento humano como garante de un buen funcionamiento interno que se reflejara en la imagen de la organización a partir de su accionar.

Por lo anterior se puede afirmar que el talento humano constituye el eje fundamental de la organización, razón por la cual las acciones de gestión de este factor requieren especial atención y de allí el diseño de programas en los que se pueda identificar elementos que clarifican el rol estratégico del área de talento humano: la consideración de las personas como elementos decisivos en la competitividad de las organizaciones, la visión sistémica de la gestión del talento humano y la necesidad de que exista coherencia entre la gestión del talento humano y la estrategia organizacional.

Por lo anterior surge la necesidad de caracterizar las prácticas implementadas en la alcaldía de San Calixto, Norte de Santander en su proceso de gestión del talento humano, con cuyos resultados se podrá replantear las estrategias y criterios definidos en el sistema adoptado por la

empresa afín de garantizar la optimización del proceso esencial para que exista un buen ambiente de trabajo que redunde en la atención a la comunidad.

1.2 Formulación del problema

¿Que aspectos caracterizan las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la alcaldía del municipio de San Calixto, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Caracterizar las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la alcaldía del municipio de San Calixto, Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico situacional de las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la alcaldía del municipio de San Calixto

Identificar las principales acciones de reclutamiento, selección y vinculación de personal utilizadas en la alcaldía de San Calixto

Determinar las variables utilizadas en la evaluación del desempeño y la periodicidad de su aplicación

Analizar las prácticas de mantenimiento y desarrollo de personal y la motivación que estas generan en el talento humano vinculado a la alcaldía de San Calixto.

1.4 Justificación

Sin importar el tamaño de la empresa ni el objeto social que persigue, los colaboradores son el epicentro de la Gestión del Talento Humano, siendo su desarrollo humano y profesional una prioridad, así como el bienestar propio y de sus familias. La organización o empresa ofrece a los trabajadores y a sus familias la oportunidad de crecer, tanto personal como profesionalmente.

Por lo tanto, la organización y sus dirigentes deben diseñar e implementar programas de gestión del recurso humano que incentive el logro de las metas individuales, para que los colaboradores a partir de su motivación contribuyan en la empresa con el logro de las metas organizacionales.

Al revisar las características que identifican el sistema de gestión humana de una empresa, en este caso de la alcaldía de San Calixto, la cual representa el mayor generador de empleo en el municipio, se convierte en una oportunidad para revisar las prácticas con mayor fortaleza y aquellas que puedan presentar debilidad, afín de poder emprender acciones de mejora, que redunden en el bienestar tanto institucional como personal, a través del diseño de estrategias que posibiliten lograr una mejor estabilidad laboral, confianza, comunicación, seguridad y todo lo que permita fortalecer la relación organización - colaborador.

Todo lo anterior permite que los autores de la propuesta se beneficien poniendo en práctica su conocimiento relacionado con el área de gestión humana, demostrando con ello el real interés

de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña de extender su aporte al desarrollo del sector productivo y empresarial de la región, principalmente de aquellos municipios que por su ubicación geográfica no cuentan con el aporte de muchas instituciones de educación superior.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación geográfica. La recolección, procesamiento y análisis de la información requerida para el proyecto se llevara a cabo en la alcaldía del municipio de San Calixto, Norte de Santander.

1.5.2 Delimitación operativa. De presentarse alguna dificultad relacionada con la recolección de la información se informará de manera oportuna al director del trabajo de grado y de requerirse al Comité Curricular.

1.5.3 Delimitación conceptual. Buscando fundamentar conceptualmente el presente trabajo de grado en necesario tener en cuenta los siguientes términos: Gestión de personal por competencias, reclutamiento y fuentes del reclutamiento, técnicas de reclutamiento y selección de personal, perfil por competencias, mantenimiento y desarrollo de personal.

1.5.4 Delimitación temporal. El desarrollo del trabajo propuesto se llevara a cabo en un periodo de ocho (8) semanas contadas a partir de la fecha de aprobación del anteproyecto por parte de los respectivos jurados asignados por el comité curricular.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Histórico

Los antecedentes hacen referencia a las indagaciones realizadas en forma previa y que a su vez soportan o sustentan un estudio, pero que también pueden tratar sobre un mismo problema o que sencillamente se relacionen con otros similares. Los antecedentes permiten ser una guía para el investigador, también permiten hacer comparaciones y tener ideas acerca de la forma en cómo se trató un determinado problema en esa oportunidad.

2.1.1 Historia de la Gestión del Recurso Humano a nivel mundial. La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80.

Sin duda alguna el talento humano ha sido tenido en cuenta como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de Sun Tzu (siglo V a.C.), y su *Arte de la guerra*, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión.

Ya en la antigüedad se encuentran vestigios del interés por establecer normas que permitan reglar la función de los servidores públicos específicamente; en el antiguo Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran

poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. En el Código de Hammurabi se encuentran vestigios de normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución. (TZU, s.f.)

En el principio se encontraron indicios sobre la administración los cuales brindaban relatos sobre la igualdad y la motivación, en estos tiempos se aplicaban dichos escritos ya que era la época de esclavitud por consecuente la forma de tratar a los empleados no iba a cambiar. Las primeras civilizaciones en dejar rastro de esto fueron los Sumerios, Babilonia y China.

Creada por Elton Mayo, fue una reacción contradictoria a la escuela clásica planteada tiempo atrás. Esta consiste en el trato psicológico y físico que se le da al empleado. (Molina Olivera, 2015)

Mayo realizó un experimento en los años 20 enfocándose en la importancia del grupo de trabajo.

2.1.1.1 Fases y desarrollo de la escuela de relaciones humanas

- Fase de estudio del factor humano (1924-1928): se estudió la relación entre la iluminación y el nivel de producción, no encontrándose relaciones concluyentes. También se realizaron tres investigaciones sobre los efectos de variables biopsicológicas sobre la productividad.

- Fases clínica (finales 1928-1931): centrada en la realización de entrevistas para conocer mejor las opiniones de los trabajadores.

- Fase antropológica (1931-1932): utilizan las observaciones para clarificar las relaciones entre las variables que influyen en las actitudes y conductas de los trabajadores.

Fase manipulativa (1936-1940; de 1932 a 1936 se suspendió el estudio por los efectos de la depresión): basada en el counseling personal y entrevistas de psicoterapia. (Molina Olivera, 2015)

Efecto del experimento Hawthorne

Este proceso nace en los años 90 al descubrir que el talento y habilidades de los empleados impulsaban las organizaciones a un estándar más alto.

El término de gestión del talento humano fue usado por primera vez por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. Se puede decir en aspectos generales que esta se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento humano procura atraer colaboradores altamente calificados a trabajar para la industria y ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo. (Molina Olivera, 2015)

2.1.2 Historia de la Gestión del Recurso Humano en Colombia. En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento

de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables.

Época colonial: Surgen las encomiendas y las primeras huelgas. (Correa, s/f)

Independencia: Aparecen los talleres artesanales. Revolución: Aparecen talleres, aparecen las fábricas.

- Década de los 50: En esta década surge la carrera de relaciones industriales.
- Década de los 60: Surgen los métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo.
- Década de los 70: Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos. (Correa, s.f.)
- Década de los 80: La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo desarrollo organizacional. (Correa, s.f.)
- Década de los 90: En esta década se retoma el crecimiento del producto interno.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones. (Correa, s.f.)

Los recursos humanos en Colombia iniciaron en los años 50 con los llamados Departamentos de Relaciones Industriales, centrados en el manejo de las relaciones obreros patronales y sus aspectos sindicales. Posteriormente, ante el auge de la psicología industrial emerge el profesional de esta disciplina, quien mediante el manejo de técnicas de selección y la

extensión que hace de los conocimientos de su profesión a otros aspectos relacionados con la administración del personal. (Correa, s.f.)

Hay diversidad de conceptos y criterios en el empresario colombiano sobre la asignación de las funciones, responsabilidades y alcances del área de Recursos Humanos. Para algunos, ésta no pasa de ser una oficina que hace trámites de enganche, contratación y administración del personal por el pago de la nómina, la imposición de sanciones y despido, entre otros. Pero hay un tercer nivel en empresas grandes que tienen la visión más amplia y establecen otras funciones adicionales relacionadas con higiene y seguridad, evaluación de desempeño, estudios salariales, planes y beneficios y manejo de relaciones con el sindicato.

Profesionales en la administración y economía, ingenieros industriales, contadores, abogados y sicólogos han ido incorporándose en las labores de administración de personal dentro de lo que las empresas han llamado Departamentos de Recursos Humanos. (Orozco Correa, s.f.)

2.2 Marco Teórico

Las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación son las siguientes:

2.2.1 Administración de Recursos Humanos. Anteriormente este proceso había sido visto solo como una actualidad que mediaba entre las personas y las organizaciones. Solo era un organismo que recopilaba las exigencias que las organizaciones le hacían a los empleados y las demandas de ellos para con la misma. Pero con el pasar de los años, este concepto se ha transformado, se ha desarrollado al punto que está centrado en la preparación adecuada del

individuo, a la ampliación, sostenimiento y crecimiento de las personas que pertenecen a la organización.

Según Mondy Wayne (2011 p.112), “la administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales”. Un administrador de recursos humanos es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlo a manejar asuntos de recursos humanos.

Sin embargo, las nuevas tendencias han demostrado que el proceso de administración de personal ya ha pasado de ser apoyo de staff para formar parte de la gestión de la organización, debido a la importancia que tienen los individuos en la consecución de los objetivos de la empresa, y se han vuelto parte de las estrategias para desarrollar las ventajas competitivas para la misma.

Uno de los subsistemas del proceso de administración de personal es la alimentación de recursos humanos, el cual está constituido por una investigación de mercado laboral, mano de obra, el reclutamiento y la selección. Esta es una de las razones por las cuales la organización debe ser estudiada como un sistema abierto, que es influido por un entorno ya existente y que depende en gran medida de él para el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2009, p.96) “la administración de recursos humanos se prepara para colocar a las personas adecuadas en las posiciones más idóneas en las circunstancias y en el momento adecuado para así alcanzar los objetivos de carácter individual como los de la organización a través de los procesos de reclutamiento y selección”.

Desde este punto de vista, la planeación de recursos humanos es un proceso en donde se revisa sistemáticamente cuales son los requerimientos de personal para consolidar la cantidad necesaria de trabajadores con las habilidades solicitadas en el momento adecuado. La planeación de recursos humanos puede ser definida como un proceso que permite determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear todas las labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más suministrando a la organización el personal en el momento adecuado.

2.2.2 Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal

2.2.2.1 Frederick Herzberg. Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

- Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Se explica entonces que para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

2.2.2.2 La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. O Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana, posteriormente ampliada.

Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles:

- Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas.
- Seguridad. Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida.
- Afiliación. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.
- Reconocimiento. Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima. Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.
- Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

2.2.2.3 Thomas Davenport. Señala que cuando la demanda de trabajo es muy elevada, los empleados, que son los propietarios del capital humano, ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos, se comportan como propietarios de un

valioso bien, lo aportan cuidadosamente y exigen un valor a cambio de su contribución. En realidad las personas en una empresa no constituyen un costo, factores de producción ni bienes, sino son inversores en un negocio que invierten su capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión.

La tesis de los trabajadores como inversores desarrollada por Davenport hace que los directivos de una empresa adopten esta metáfora y no se preocupen por reducir, contener y desplegar sus efectivos. Invertirán su propio capital humano determinando el modo de conseguir unos trabajadores inversores indispensables; personas que obtengan tal valor de la organización y entreguen tanto a cambio que la compañía no podrá sobrevivir y menos aún prosperar sin ellos.

El concepto de los trabajadores como inversores en vez de costo o de activo, pone de manifiesto el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa no depende del costo, del paternalismo o de una lealtad ciega. Por el contrario, el lazo que une a las personas y las empresas se manifiesta en la capacidad y voluntad de integrar los beneficios de ambas partes. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las partes progrese a costa de la otra.

2.2.2.4 Don Grimme. Los empleados son el elemento vital del negocio, y mantenerlos satisfechos ayudarán a su negocio prospere. Aquí están los diez mejores consejos para atraer, motivar y retener a los empleados adecuados:

a. Pagar a los empleados de manera justa y así, a continuación, obtener que se olviden de dinero.

b. Tratar a cada uno de los empleados con respeto. Muéstreles que usted se preocupa por ellos como personas, no sólo como trabajadores.

c. Alabanza logros y trata:

- Tanto grandes como pequeños
- Verbalmente y por escrito,
- Por lo menos 4 veces más de lo que "criticar"
- Inmediatamente (tan pronto como se ha observado)
- Públicamente y en privado.
- Sinceramente

d. Comunicar claramente los objetivos, responsabilidades y expectativas. Nunca critiques en público - reorientar en privado.

e. Reconocer el desempeño adecuado y consistente.

f. Involucrar a los empleados en los planes y decisiones, especialmente aquellas que les afectan. Solicite sus ideas y opiniones. Fomentar la iniciativa.

g. Crear oportunidades para que los empleados aprendan y crezcan.

Vincular los objetivos de la organización con los objetivos de cada individuo en ella.

h. Escuchar activamente a los empleados preocupaciones tanto laboral como personal.

i. Compartir información sin demora, de forma abierta y clara. Decir la verdad con compasión.

j. Celebre los éxitos y logros alcanzados, organizacionales y personales. Crear una cultura organizacional que está abierta, confiada y divertida.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Gestión del Talento Humano. Hace muchos años atrás las definiciones que usan el término Recurso Humano, "se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible"

engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización." Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

No cabe duda de que el talento humano es parte vital de una empresa, por esto es muy importante saber dirigirlo correctamente para lograr que la empresa opere en su punto óptimo, de no hacerlo sencillamente se le está dando ventaja a la competencia, cosa que no es permitida en un mundo cambiante y lleno de retos como lo es el mundo actual, así que lo mejor es aprender a gestionar eficientemente el Talento Humano y alcanzar una ventaja competitiva que permita estar adelante de la competencia.

En estos tiempos de cambios, para llevar a cabo las actividades en las organizaciones, con la nuevas tecnologías, descubrimientos, etc., se exige cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los empleados para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

El Capital Humano es actualmente una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante, que el conocimiento y talento humano juega dentro de las Empresas para concretar el logro de los objetivos. Esto plantea la necesidad de ser analizado y gestionado con técnicas más efectivas, propiciando así la aparición de la Gestión por Competencias.

2.3.2 Definición de la Gestión de Talento Humano. Al hablar de Gestión de Talento Humano se está hablando de gestión de las personas que conforman una organización; ya que ellos son quienes van a innovar y conseguir que los clientes estén satisfechos o no; es muy importante para la organización gestionar eficaz y eficientemente sus recursos humanos.

La administración del Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.

La gestión del talento humano es la responsable de:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados.
- Proporcionar los mecanismos y ambiente adecuados que propicien la motivación y la productividad en la organización.

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

2.3.3 Objetivos de la Gestión de Talento Humano. Para la organización es la capacidad, de poder hacer y para el colaborador, de querer hacer.

El objetivo principal que se plantea en la administración de recursos humanos, es como utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los empleados, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse de manera que el nivel de habla, escucha y de preguntar sean lo suficientemente amplios los cuales permitan llegar al interior de la persona y generar una sensibilización, de tal modo que sienta un verdadero sentido de pertenencia con su Institución.

2.3.4 Importancia de la Gestión de Talento Humano. El hombre es principio, medio y fin de un proceso productivo de él depende el aprovechamiento de las capacidades.

Para los gerentes es de gran importancia la gestión de talento humano ya que se puede tomar decisiones correctas como el de contratar un personal idóneo, evitar la rotación de personal, que la gente se sienta comprometida, que los empleados no piensen que su salario es injusto y sobre todo que estén bien capacitados y no pierdan el interés.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

El talento humano proporciona una descarga de creatividad en cualquier organización. "La gente se encarga de diseñar, innovar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, por lo que el trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

2.3.4.1 Aplicaciones. Con la aplicación de un desarrollo acelerado en la gestión del talento humano; los nuevos paradigmas muestran a los trabajadores no solo como un recurso más dentro de las empresas, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y la competitividad; es decir, que éste representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se ha enfatizado su rol de socio estratégico.

Al crear un sistema de gestión de talento humano se establece una herramienta muy valiosa que permita, atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado; retener a ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa a través de políticas de recursos humanos acordes con las necesidades de estos y las organizacionales; y además, se debe capacitar y desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal.

2.3.5 Breve descripción de los subsistemas de Talento humano. El Subsistema de Admisión de Personal es uno de los procesos más importantes de la Gestión del Talento Humano de cualquier organización, ya que de él depende contar con el personal idóneo para que la empresa cumpla su misión, sin apartarse de su visión.

La planeación estratégica de este proceso, por tanto, se constituye en el mecanismo ideal para que la empresa logre sus objetivos, en concordancia con los propósitos por los que fue creada.

La selección por competencias, a su vez, permite ejecutar los planteamientos contenidos en la planeación estratégica de la empresa.

2.3.6 Descripción y análisis de puesto. Según (Chiavenato, 2011),

“La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las actividades o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la Empresa. Es la descripción detallada de las funciones del cargo (qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones (cómo lo hace) y el objetivo del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Luego de la elaboración de la descripción de cargos, se deberá proceder a elaborar el perfil del puesto, que consiste en definir las competencias que deberán reunir sus ocupantes.

Para entender mejor daremos un concepto general de qué son las competencias, Rodríguez y Feliú (1996):

“las definen como conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Antes de iniciar cualquier acción de reclutamiento y selección se deberá conocer el contenido y condiciones del puesto de trabajo que se precisa cubrir; es decir, conocer los objetivos, funciones, responsabilidades, competencias y contexto físico, social y organizacional que implica su desempeño al cual se circunscribirá su ocupante. El análisis de puestos nos permite establecer el perfil de exigencias del mismo que suele incluir la siguiente información:

2.3.6.1 Perfil de exigencias del puesto. El Perfil de Puestos, es una herramienta indispensable con la que toda empresa debe contar, ya que aquí se especifican las competencias necesarias y relevantes de un puesto de trabajo. Es un documento en el que se describe de manera precisa las características y rasgos de personalidad, competencias laborales, experiencia, preparación académica, conocimientos, y condiciones de trabajo que el ocupante de un puesto debe tener para poder cumplir con las expectativas descritas en la descripción del puesto.

2.3.7 Reclutamiento y selección. Existen varias razones para que el proceso de reclutamiento sea un instrumento del que se ocupe Recursos Humanos. Dessler afirma: “El reclutamiento es importante porque cuanto más solicitantes se tengan, más selectiva resultará la contratación. Por otra parte, si la empresa no mantiene un eficiente programa de reclutamiento, le puede significar prejuicios en términos de prolongadas vacantes; nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas”. (Dessler, 2014)

Dentro de las empresas, el departamento de Recursos Humanos cumple con él proceso que asegura que se identifiquen los requerimientos de recursos humanos de una firma y que se hagan los planes para dar respuesta a esos requerimientos.

El departamento de RR. HH. debe evaluar las necesidades que la compañía tendrá a futuro en cuanto a su ocupación de personal con respecto a la oferta y a la demanda, y luego de esto, delinear planes para que se ajuste el proceso con la oferta y demanda del mercado actual, para no tener problemas de ausencia de personal.

Cierto tipo de empresas le dan poca importancia al proceso de reclutamiento y selección, ya que es muy subjetivo, y se le atribuye al tipo de organización y a la imagen que representa, ya que se deben buscar los mejores candidatos en el mercado laboral, otorgando un buen desempeño, es decir, en organizaciones grandes, así como las Pymes se da gran importancia al proceso, pero aquellas empresas con capitales menores no le darán mucha importancia, ya que no siempre se muestra el interés por los empleados, sino que la gerencia busca sobre todo eficiencia, sin interesarle gran cosa el empleado que contrate. Muchas veces los directivos se guían por comentarios emitidos de otros compañeros internos.

El proceso de reclutamiento aporta a la empresa mayor beneficio, pues busca la mayor eficiencia de los empleados, evitando una alta rotación de personal, motivando a los empleados para que puedan realizar las funciones desarrollando lo mejor de sus talentos al servicio de la organización que los contrata.

Con este proceso se determinará si el candidato llamado al proceso cumple con los requisitos establecidos, identificando las competencias del candidato por medio de evaluaciones técnicas y psicológicas, y dependiendo de sus resultados, se le ofrecerá un buen puesto de trabajo.

En el proceso de selección se identificará la relación que existe entre empleador y empleado. Una selección inadecuada, traerá consecuencias tanto económicas como de tiempos, que son representativas como pérdidas para las empresas.

El proceso de reclutamiento es definido por Werther como “el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”. Teniendo en cuenta la definición anterior, se afirma que, en general, el reclutamiento es un proceso que nos ayuda a buscar mejores candidatos para la empresa, quienes serán competentes para cubrir los puestos vacantes. Para realizarlo, el departamento de Recursos Humanos, u otra sección encargada, debe realizar una tarea bien organizada para obtener el perfil de la persona que debemos cubrir; en este procedimiento, la podremos buscar de manera interna o externa, en el caso que sea necesario, con varios procedimientos a seguir. (Werther, 2010)

En cuanto a la selección, según Dessler, la selección “consiste en elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto. Luego de un buen reclutamiento, la empresa ya tiene gran cantidad de candidatos para por realizar la selección con los mejores criterios de los selectores”. (Dessler, 2014)

La selección de personal, desde la visión tradicional, nos ayuda a tomar la mejor decisión para contratar al personal que deseamos que cubra la vacante, ya que en el proceso de la selección se tiene la oportunidad de obtener la información completa acerca del candidato y comparar su perfil con lo que la empresa está solicitando, intentando predecir su comportamiento dentro de la empresa con varias herramientas.

Desde la antigüedad, la selección de personal fue muy usada para todos los trabajadores; los esclavos eran seleccionados para el trabajo de campo, y los candidatos idóneos eran personas de color y con cualidades de fuerza corporal.

2.3.8 Capacitación. Chiavenato define la capacitación como “la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada”. (Werther, 2010) Además, señala que este proceso es aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual “las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades”.

Los programas de capacitación dentro de la empresa son muy importantes para garantizar la eficacia y eficiencia del personal. Por ello, es necesario que la gerencia preste atención en este tema, ya que los empleados, sean nuevos o no, necesitan una orientación debido a que “en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo”. (Werther, 2010)

2.3.9 Evaluación del Desempeño. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su

cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

2.3.10 Gestión por Competencias. Es un sistema de Administración del Recurso Humano que permite gestionar el talento de las personas o su capacidad de obtener resultados superiores y estables. La Gestión del Talento Humano da un paso más que la gestión del conocimiento ya que no considera únicamente los conocimientos, habilidades y destrezas sino que adecua los comportamientos de las personas en cantidad y calidad en relación a los requeridos para el cumplimiento de los objetivos. (Werther, 2010)

La Gestión del Talento Humano por Competencia, produce un gran impacto en la Gestión de Recursos Humanos, ya que contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo. (Werther, 2010)

"La gestión de talento humano por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Gestión por Competencias: es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer."

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. En síntesis, se puede decir que no por mucho que una persona sepa y sea inteligente no necesariamente es competente, es cuando logra utilizar adecuadamente todos sus recursos no para una tarea concreta sino para cualquier tarea, en consecuencia, el profesional más adecuado es aquel, que además de conocimientos, tiene habilidades, aptitudes e intereses compatibles con su función. Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios. (Werther, 2010)

2.3.11 Definición de Competencias. Para poder definir que son las competencias hay que tener en cuenta el iceberg de competencias. McClelland, indica que "...es necesario buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requerido para realizar un trabajo adecuado e ir hacia las competencias enraizadas profundamente, el rol social de un individuo, la autoimagen, rasgo y motivación, que puedan determinar a los candidatos con alto potencial." (Spencer, 2009)

Este Modelo de Iceberg, donde muy gráficamente se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas, habilidades y conocimientos, las mismas que son necesarias pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente ; y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, que son los comportamientos ligados a las características personales, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad, las mismas que garantizan los resultados superiores o un excelente desempeño. (Spencer, 2009)

2.3.12 Preselección de personal. Esta fase supone el análisis comparativo entre el tipo y nivel de calificación de cada uno de los candidatos y la requerida por el puesto a cubrir y que se especifica en el perfil de funciones del mismo. (Alles, 2011)

En función de los datos disponibles de cada candidato, obtenidos a partir del currículum, expediente personal cuando el candidato es un empleado de la organización, se clasifica a los candidatos en diversos grupos:

a) Aptos.- Son aquellos que parecen cumplir las exigencias mínimas exigidas por el puesto a cubrir.

b) Dudosos.- No se dispone de datos suficientes para poder tomar una decisión. En esta preselección conviene rechazar solo a aquellos candidatos que claramente parezcan no encajar en el puesto de trabajo a cubrir, debido a que los candidatos disponibles en este momento sobre cada aspirante, son incompletos y pueden conducir a errores.

c) Rechazados.- Está claro que su nivel de calificación no se adecua a la exigida por el puesto. Este grupo a su vez se puede subdividir en otros dos:

1. Válidos.- Para todo puesto de trabajo, por lo que serán incluidos en el archivo de la empresa para tenerlos en cuenta en futuros procesos.

2. No válidos para la organización.

2.3.13 Entrevista. La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. “Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una

correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.” (Pereda , s.f.)

En el caso de ser candidatos externos, esta entrevista es su primer contacto directo con la organización, por tanto, además de recoger toda la información necesaria para poder determinar su grado de calificación y para ocupar el puesto de trabajo, se les facilitarán datos sobre la organización y el puesto de trabajo que se les ofrece, intentando producir una buena impresión tanto de la organización como de su modo de tratar a su personal. Si los candidatos se han obtenido a través del reclutamiento interno la única diferencia es que no es preciso informarle sobre la empresa, pero si sobre las condiciones de su cambio de empleo. (Pereda, s.f.)

Esta entrevista puede hacerse cara a cara. Su duración puede ser corta entre 5 y 15 minutos, ya que el objetivo que se persigue con su realización es fundamentalmente comprobar que:

- a) El candidato cumple los requisitos básicos del puesto, generalmente relacionados con la formación teórica – practica y/o su experiencia laboral.
- b) Muestra una actitud positiva asía el puesto y la organización.
- c) Tienen disponibilidad para incorporarse a la organización en el caso de que fuera seleccionado.

Los sujetos entrevistados se pueden clasificar en los mismos tres grupos que se han comentado anteriormente, en la fase de preselección. Es recomendable que independientemente del puesto de trabajo a cubrir, se tuviera este pequeño contacto con los candidatos, ya que consideramos que es preferible tener un primer contacto personal como es la entrevista, antes de llegar a la situación mucho más impersonal que representan las pruebas, sobre todo cara a la

imagen que la organización da a sus posibles futuros trabajadores, aunque el tiempo que se emplee en el proceso de selección sea mayor. (Pereda , s.f.)

Sin embargo la entrevista es uno de los métodos más difundidos en la selección de personas. Casi no se verifican procesos de selección donde los participantes no pasen por lo menos por una entrevista. La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado. (Pereda, s.f.)

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no solo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de un relato de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro a que se dedica la empresa, qué hace el entrevistado, los distintos niveles de la organización y roles que se juegan dentro de ellas. (Pereda , s.f.)

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación. De acuerdo a las características del proyecto, se empleará la investigación de tipo descriptivo, ya que

3.5 Procesamiento y Análisis de Información. Los datos tomados mediante la encuesta, serán valorados cuantitativamente a través del ordenamiento de datos numéricos en tablas de frecuencia y graficas circulares y cualitativamente a través de la interpretación de cada respuesta en forma individual.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 información suministrada por los colaboradores de la Alcaldía Municipal de San Calixto, Norte de Santander

La alcaldía municipal de San Calixto, a la fecha de realización del presente estudio cuenta con 60 colaboradores, de los cuales 23 son mujeres y 37 hombres, todos mayores de edad, aunque su mayor número este representado por personas jóvenes cuyas edades oscilan entre los 18 y 26 años.

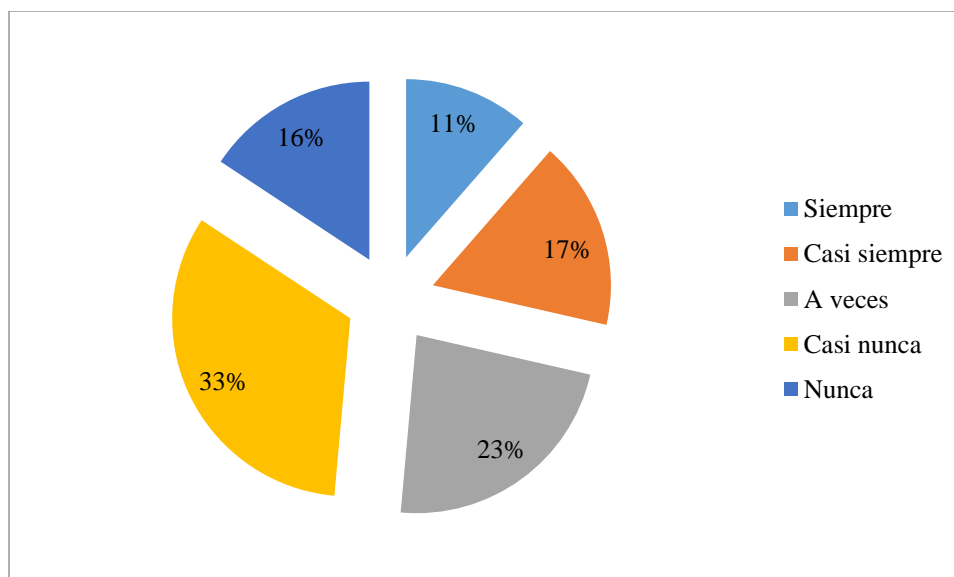
El personal de la Alcaldía Municipal de este municipio se encuentra vinculado a través de diversas modalidades, entre las que predomina el contrato laboral superior a un año, seguido de aquellos cuya vinculación es mediante contrato laboral inferior a un año y por orden de prestación de servicios (OPS), es menor el número de colaboradores vinculados mediante carrera administrativa y un número mínimo de aprendices SENA.

Planeación de la gestión del talento humano

Tabla 1. Valoración de su trabajo como aporte al éxito de la Alcaldía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	11%
Casi siempre	12	17%
A veces	16	23%
Casi nunca	23	33%
Nunca	11	16%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 1. Valoración de su trabajo como aporte al éxito de la Alcaldía

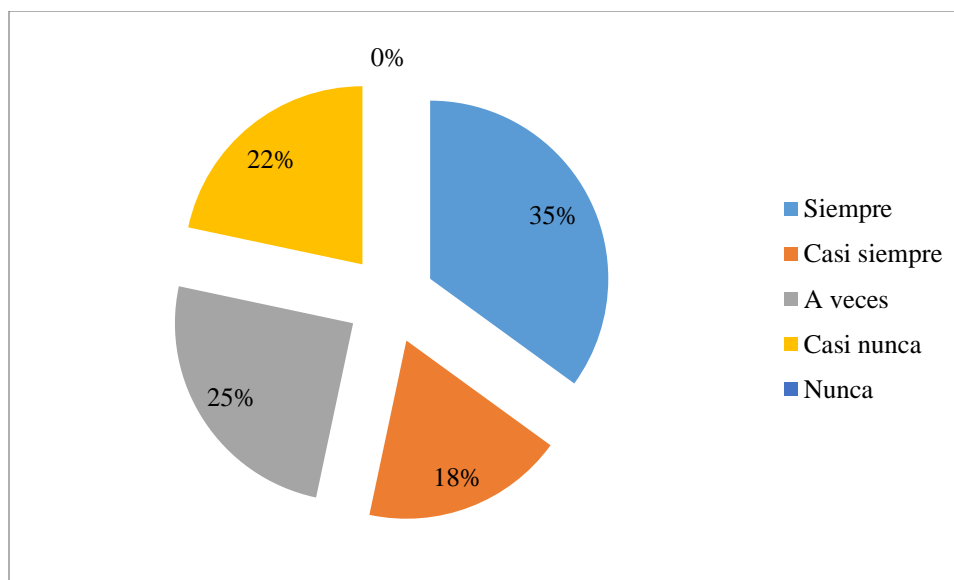
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Los colaboradores de la Alcaldía desconocen en muchas ocasiones si su trabajo aporta al éxito de la Alcaldía municipal de San Calixto, dado que ningún miembro de este ente así se los haya manifestado. Entre tanto algunos consideran que si son tenidos en cuenta siempre, principalmente los secretarios de gobierno, planeación, presupuesto y hacienda, puesto que están presentes con su trabajo en el cumplimiento de los objetivos misionales de la Alcaldía.

Tabla 2. Motivación diaria para ejercer las labores asignadas

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	35%
Casi siempre	11	18%
A veces	15	25%
Casi nunca	13	22%
Nunca	0	0%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



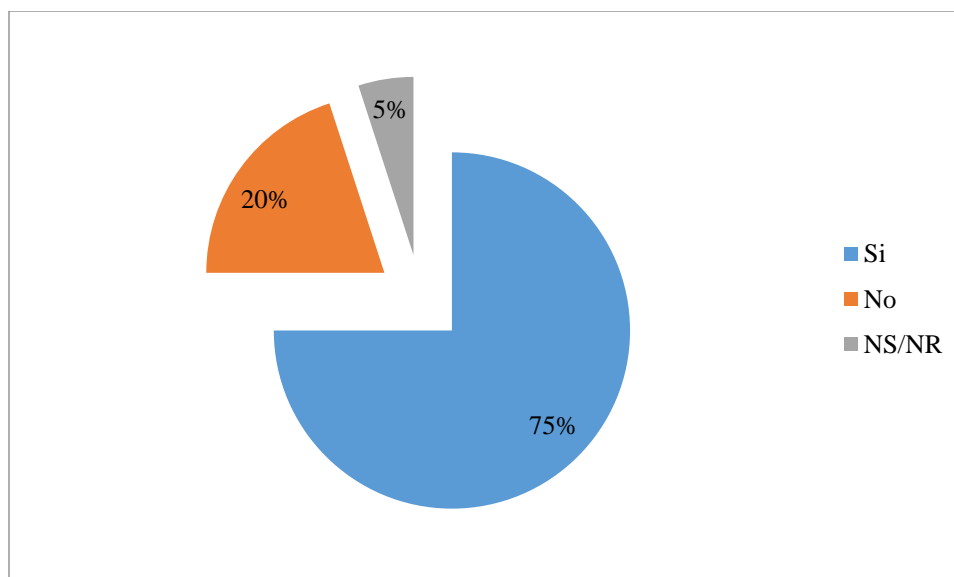
Gráfica 2. Motivación diaria para ejercer las labores asignadas
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Los colaboradores de la Alcaldía se sienten motivados en su labor diaria y señalan que el compañerismo existente al interior de su puesto de trabajo y el ambiente laboral en que se desempeñan diariamente contribuyen con su motivación, aunque algunos manifiestan que las condiciones de orden público que se alteran con mucha frecuencia no les permite ejercer su labor en cumplimiento del deber ser, puesto que en muchas ocasiones deben limitarse a permanecer dentro de su sitio de trabajo sin lograr la vinculación con la comunidad para la ejecución de diversos proyectos dirigidos a esta.

Tabla 3. Personal suficiente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	75%
No	12	20%
NS/NR	3	5%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 3. Personal suficiente

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

La planta de personal con que cuenta a la fecha la alcaldía municipal es suficiente para llevar a cabo la labor encomendada, aunque en oficinas como planeación, Sisben, más familias en acción, entre otras, la demanda es muy alta y el personal vinculado en ocasiones no es suficiente para atender a tantos usuarios, lo que hace que algunos pobladores tengan que salir descontentos al final de la jornada.

Tabla 4. Política salarial de la alcaldía ajustada al mercado laboral

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	70%
No	15	25%
NS/NR	3	5%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

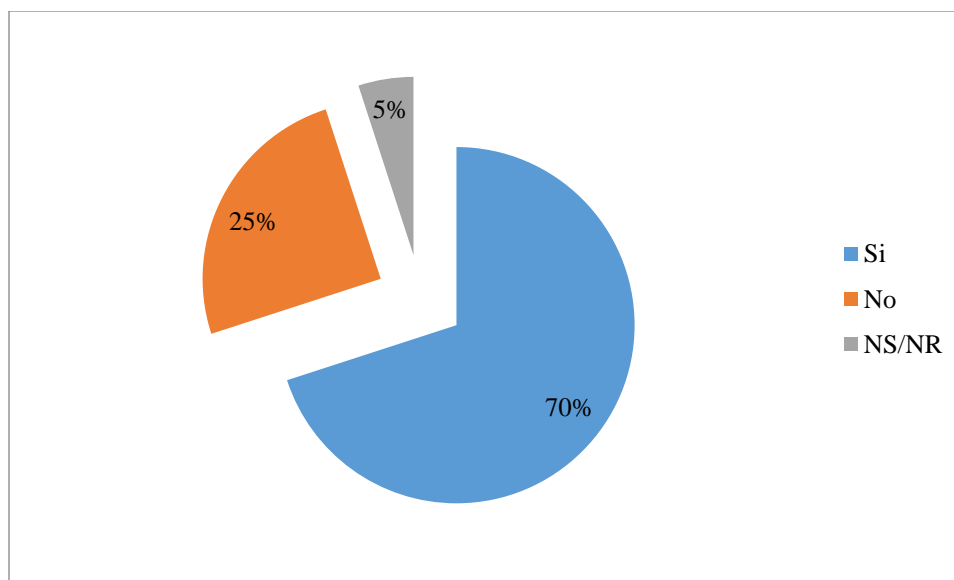


Gráfico 4. Política salarial de la alcaldía ajustada al mercado laboral
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Los colaboradores de la alcaldía consideran que la política salarial es justa y coherente con el presupuesto del municipio, además señalan su conformidad con el pago que reciben, pues en el municipio son escasas las fuentes de empleo y ningún colaborador recibe menos del salario mínimo legal mensual vigente.

Tabla 5. Consideración del talento humano como un activo fundamental para el éxito organizacional en la Alcaldía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	32%
Casi siempre	12	20%
A veces	21	35%
Casi nunca	5	8%
Nunca	3	5%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

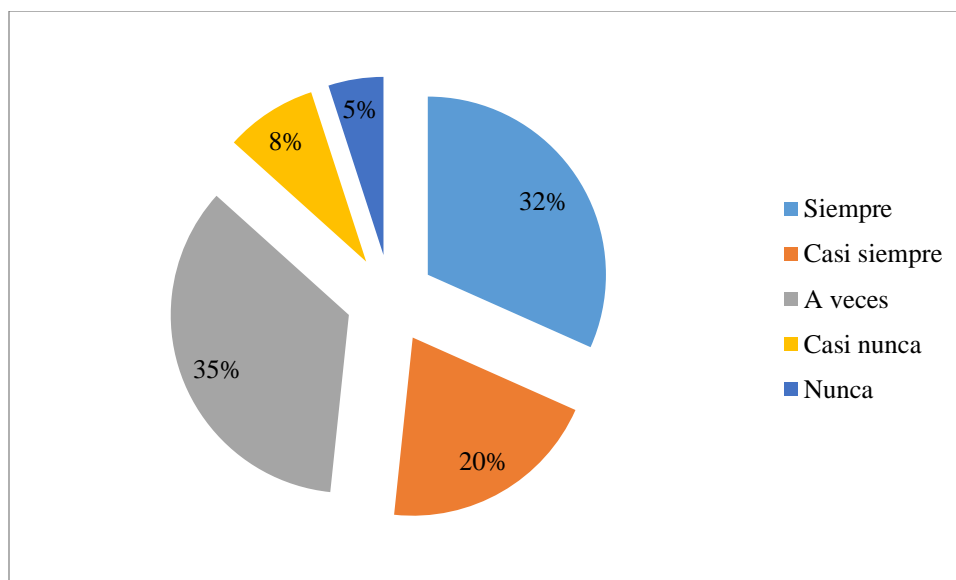


Gráfico 5. Consideración del talento humano como un activo fundamental para el éxito organizacional en la Alcaldía

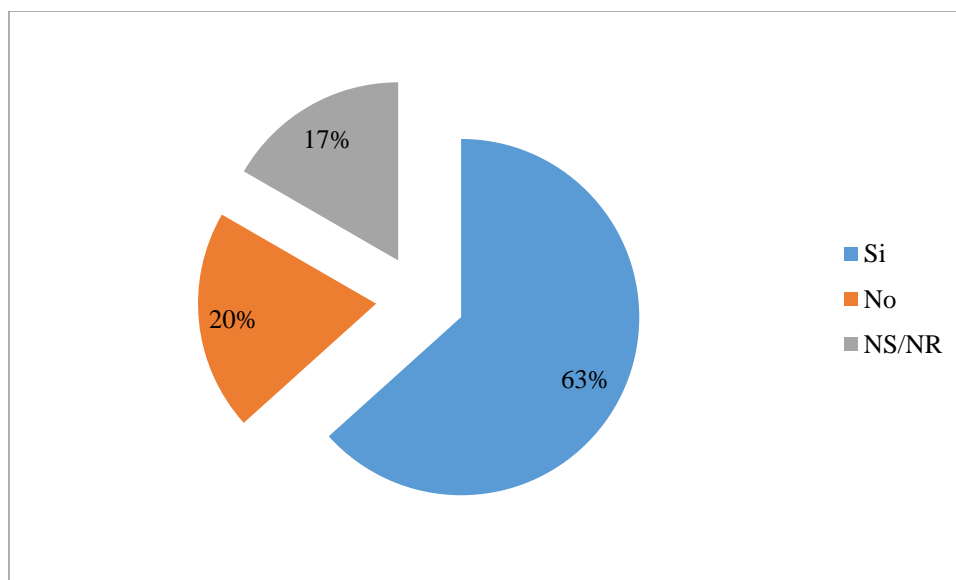
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

El alcalde municipal y sus más directos colaboradores, es decir, los jefes de despacho son conoedores de la importancia de que el talento humano que integra la alcaldía municipal es indispensable para el éxito de cualquier organización.

Tabla 6. Conocimiento de la planeación estratégica de la alcaldía (metas, misión, visión, objetivos)

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	63%
No	12	20%
NS/NR	10	17%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



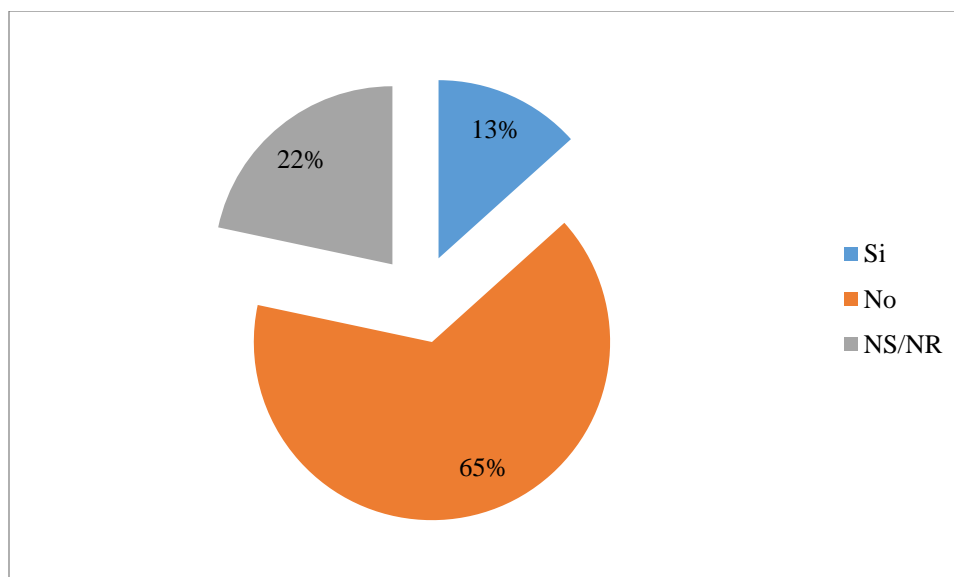
Gráfica 6. Conocimiento de la planeación estratégica de la alcaldía (metas, misión, visión, objetivos)
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

La alcaldía como ente gubernamental debe presentar su planeación periódicamente y son muchos los colaboradores que participan de ella y de las socializaciones respectivas que se realizan con todo el personal, aunque algunos por la naturaleza de sus cargos están cumplimiento con labores externas por lo que no se encuentran enterados de la planeación que se realiza a nivel general.

Tabla 7. Existencia de manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	13%
No	39	65%
NS/NR	13	22%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 7. Existencia de manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

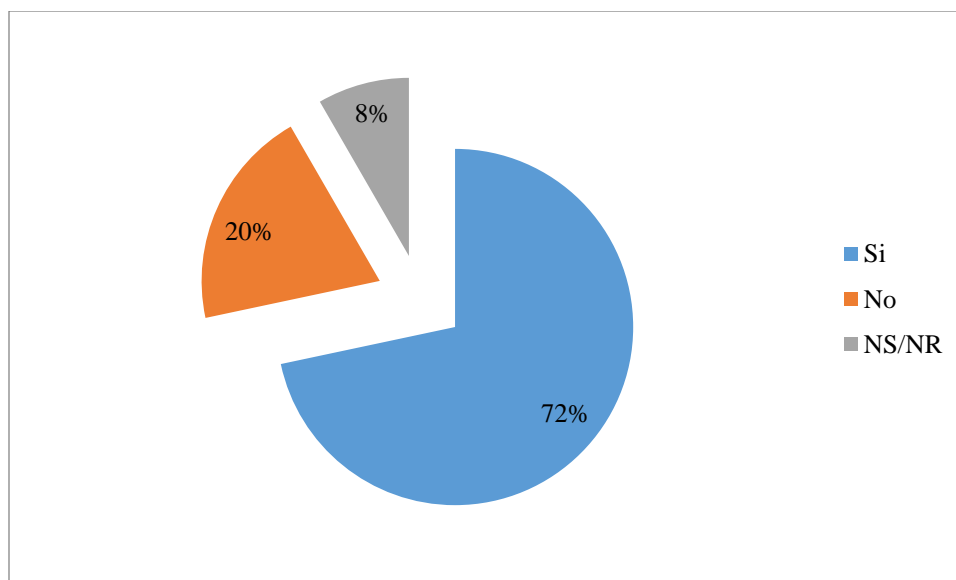
En la alcaldía no se cuenta con manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo, quienes conocen estas herramientas lo han hecho porque por sus medios han buscado información al respecto y porque sus jefes inmediatos se las han hecho conocer.

Vinculación de personal

Tabla 8. Existencia de procesos estandarizados de reclutamiento, selección y contratación en la que participe todo individuo que va a ser vinculado

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	72%
No	12	20%
NS/NR	5	8%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 8. Existencia de procesos estandarizados de reclutamiento, selección y contratación en la que participe todo individuo que va a ser vinculado

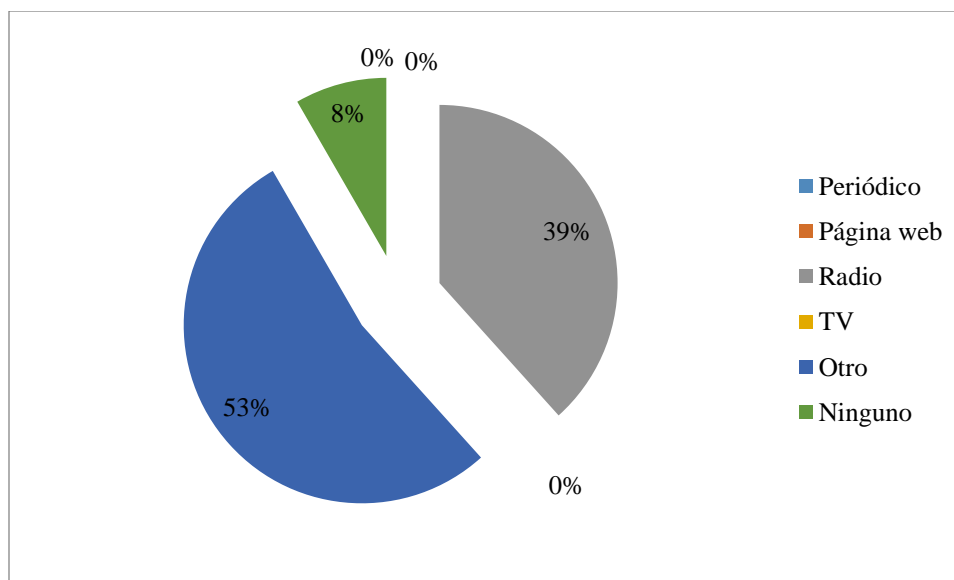
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

En la alcaldía municipal se cumplen con procesos estandarizados de reclutamiento, selección y contratación como lo dispone la normatividad nacional, principalmente por ser un ente gubernamental que debe someterse a rendición de cuentas y auditorías permanentes.

Tabla 9. Medio que informa acerca de la existencia vacantes en la Alcaldía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Periódico	0	0%
Página web	0	0%
Radio	23	39%
TV	0	0%
Otro	32	53%
Ninguno	5	8%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



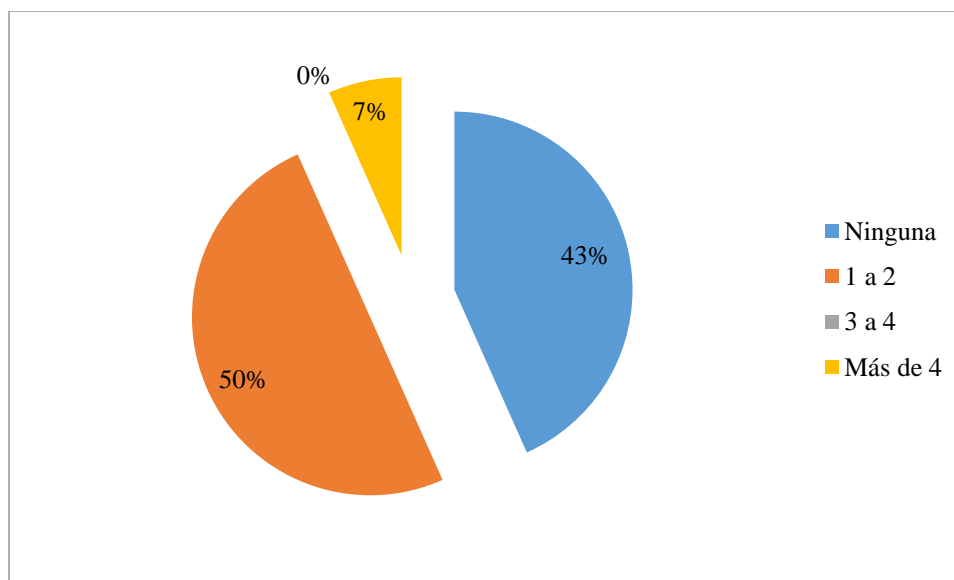
Gráfica 9. Medio que informa acerca de la existencia vacantes en la Alcaldía
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Generalmente el personal vinculado a la Alcaldía conoció de las vacantes existentes por su apoyo directo al candidato de turno, o porque personas cercanas a la entidad les hicieron saber de la existencia de vacantes, son pocos los anuncios que a través de la radio han circulado al respecto.

Tabla 10. Número de pruebas para la selección de personal

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	26	43%
1 a 2	30	50%
3 a 4	0	0%
Más de 4	4	7%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



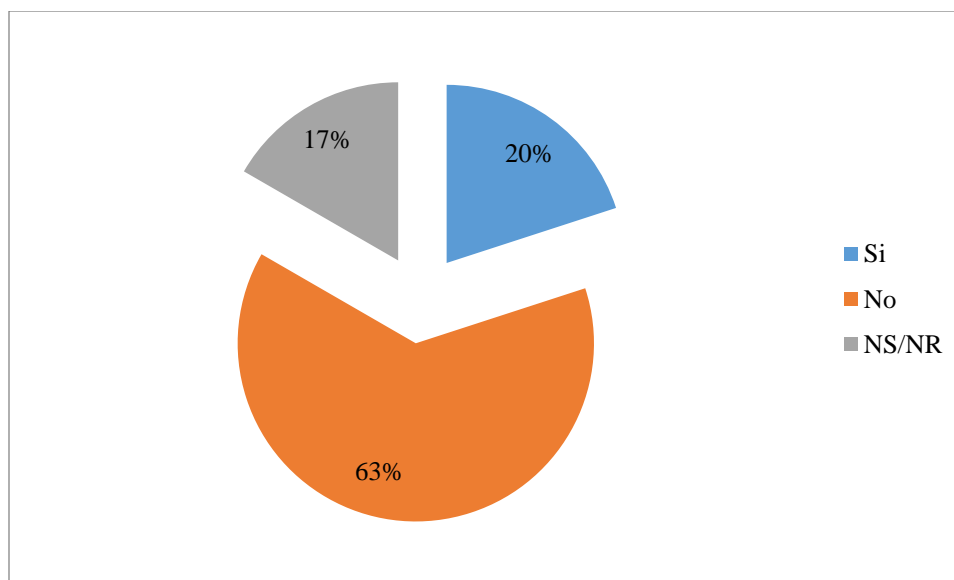
Gráfica 10. Número de pruebas para la selección de personal
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Son escasas las pruebas a las que son sometidos los colaboradores de la alcaldía antes de su ingreso, quienes han tenido que hacerlo, solo han participado de una entrevista y una prueba de conocimiento verbal, que en la mayoría de los casos las practica su jefe inmediato.

Tabla 11. Relación del cargo con el perfil profesional del ocupante

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	20%
No	38	63%
NS/NR	10	17%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



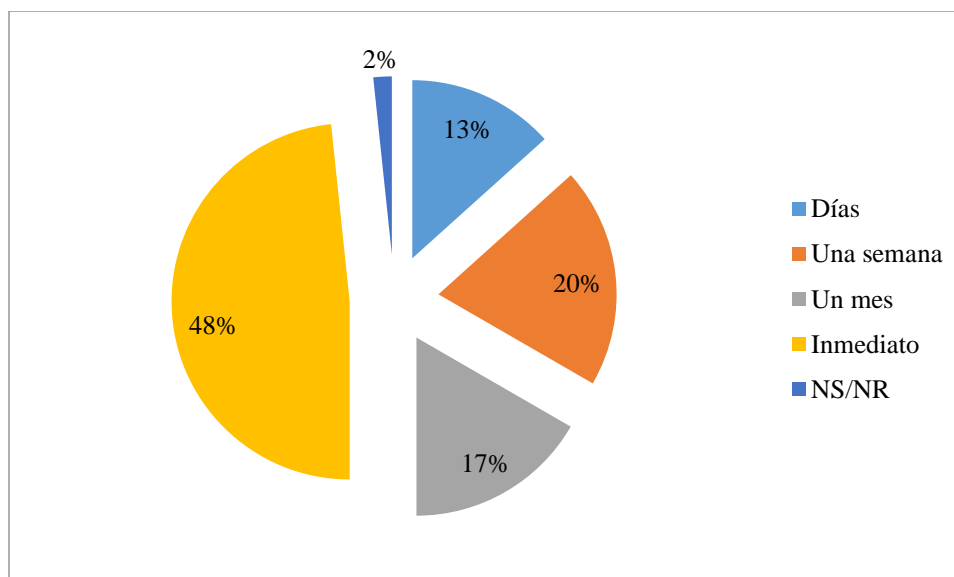
Gráfica 11. Relación del cargo con el perfil profesional del ocupante
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Son pocos los colaboradores que tienen estudios a nivel profesional y quienes los tienen poco se relacionan con el perfil del cargo que ocupan, pues prima el conocimiento en muchas ocasiones empírico y la experiencia en el desempeño de cargos similares.

Tabla 12. Número de días del proceso de selección

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Días	8	13%
Una semana	12	20%
Un mes	10	17%
Inmediato	29	48%
NS/NR	1	2%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 12. Número de días del proceso de selección

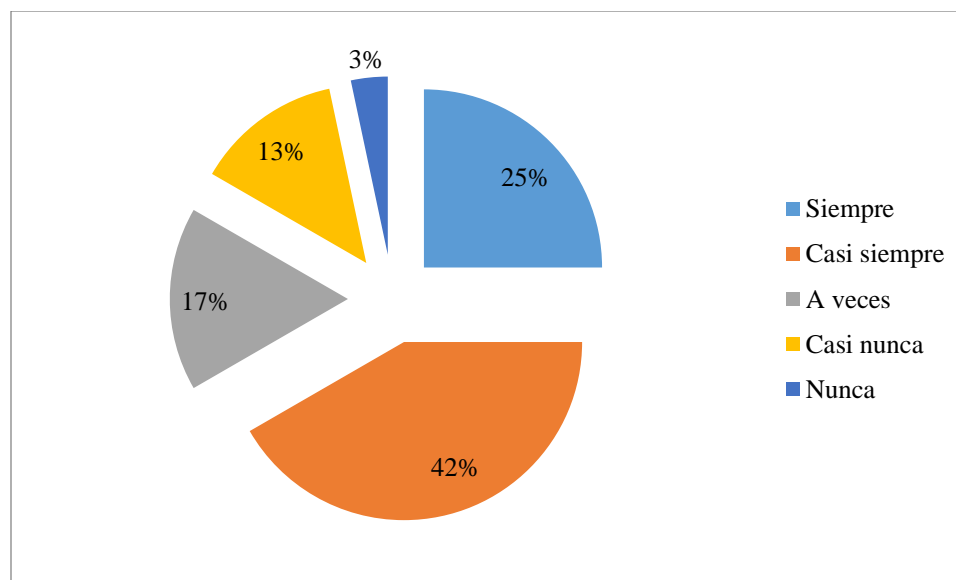
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

El número de días para el proceso de selección es mínimo, sobre todo porque se tiene en cuenta la experiencia y la continuidad en las diferentes administraciones municipales.

Tabla 13. Prevalencia de las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	25%
Casi siempre	25	42%
A veces	10	17%
Casi nunca	8	13%
Nunca	2	3%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 13. Prevalencia de las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes

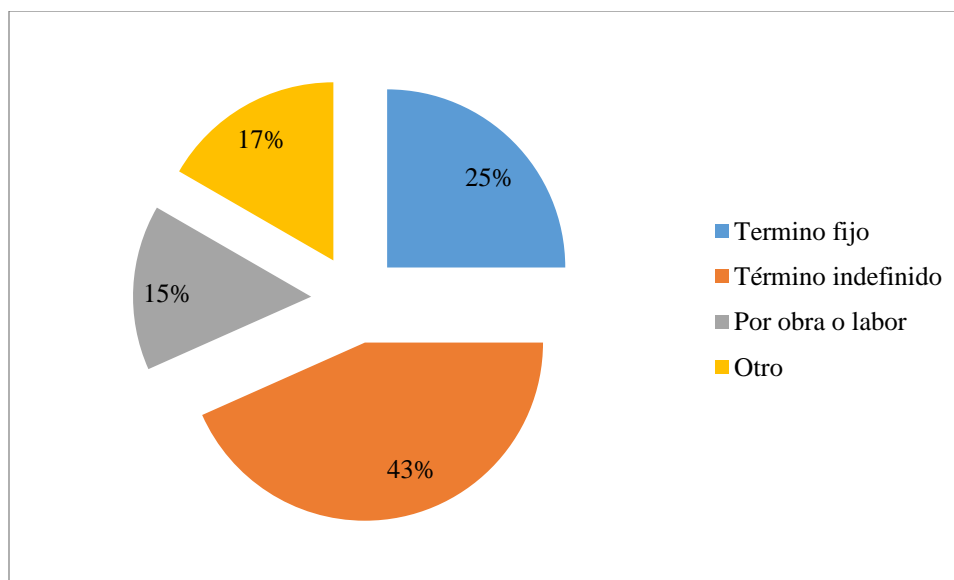
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Teniendo en cuenta que en las administraciones municipales muchas personas son vinculadas a las campañas de los candidatos de turno a la Alcaldía, de ante mano conocen los propósitos y planes y empiezan su vinculación con un puesto de trabajo específico, de la misma manera quienes son de carrera administrativa continúan en su cargos sin ninguna modificación.

Tabla 14. Tipo de contrato

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Termino fijo	15	25%
Término indefinido	26	43%
Por obra o labor	9	15%
Otro	10	17%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 14. Tipo de contrato

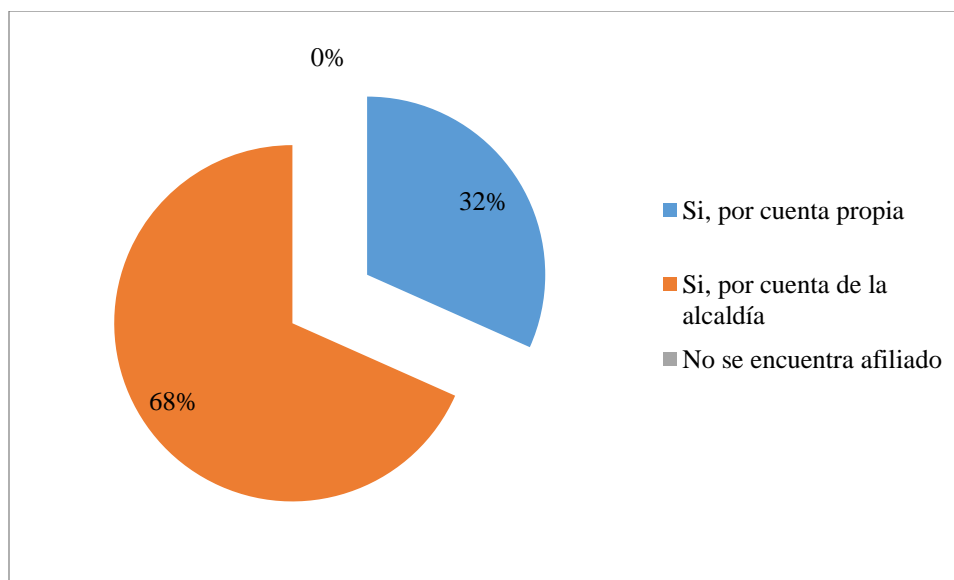
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

La mayoría de los colaboradores de la Alcaldía de San Calixto tienen contrato a término indefinido, pues es usual que se cambie personal después de ciertos lapsos, por lo que el contrato no tiene una determinación específica, de la misma manera que algunos son contratados de acuerdo con la necesidad de ejecutar obras que surgen esporádicamente. Hay ocho personas vinculadas a término fijo y quienes están vinculados por orden de prestación de servicios por lo que no están sujetos a cumplir horario, salario, ni subordinación y dos (2) aprendices SENA.

Tabla 15. Afiliación a seguridad social (salud, ARL, Pensión, caja de compensación)

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si, por cuenta propia	19	32%
Si, por cuenta de la alcaldía	41	68%
No se encuentra afiliado	0	0%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 15. Afiliación a seguridad social (salud, ARL, Pensión, caja de compensación)
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

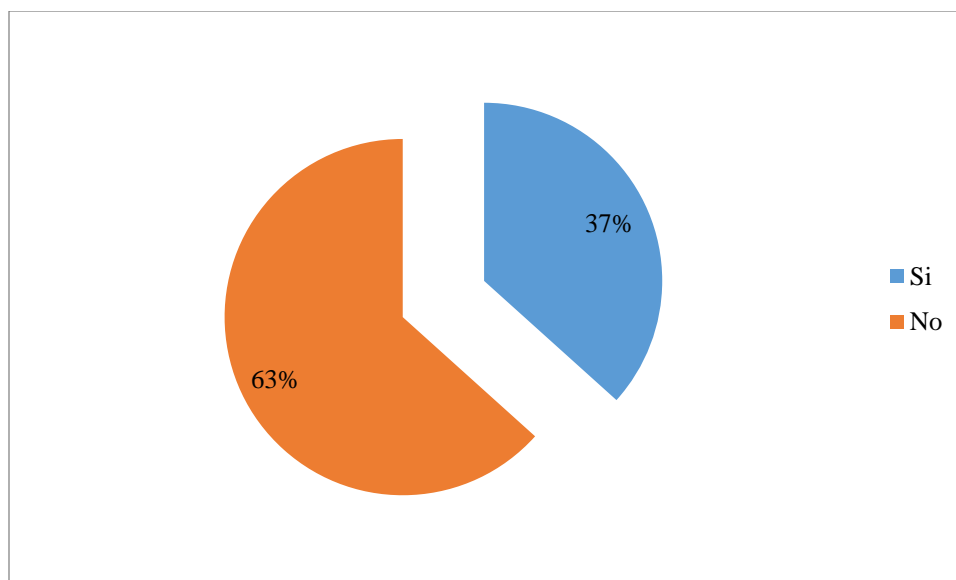
Es un compromiso indispensable para mantenerse vinculado con la alcaldía laboralmente que se cuente con la afiliación respectiva a salud, pensión, ARL y caja de compensación (aquellos que devenguen hasta dos salarios mínimos mensuales legales vigentes), en su mayoría los pagos su vinculación a estas entidades son realizadas por la alcaldía con los correspondientes descuentos al personal. No obstante quienes están vinculados por obra o labor, por OPS o por contrato de aprendizaje, deben demostrar su afiliación y pago.

Mantenimiento, desarrollo de personal y evaluación de desempeño

Tabla 16. Inducción antes de iniciar sus labores en el cargo para el cual fue contratado

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	37%
No	38	63%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



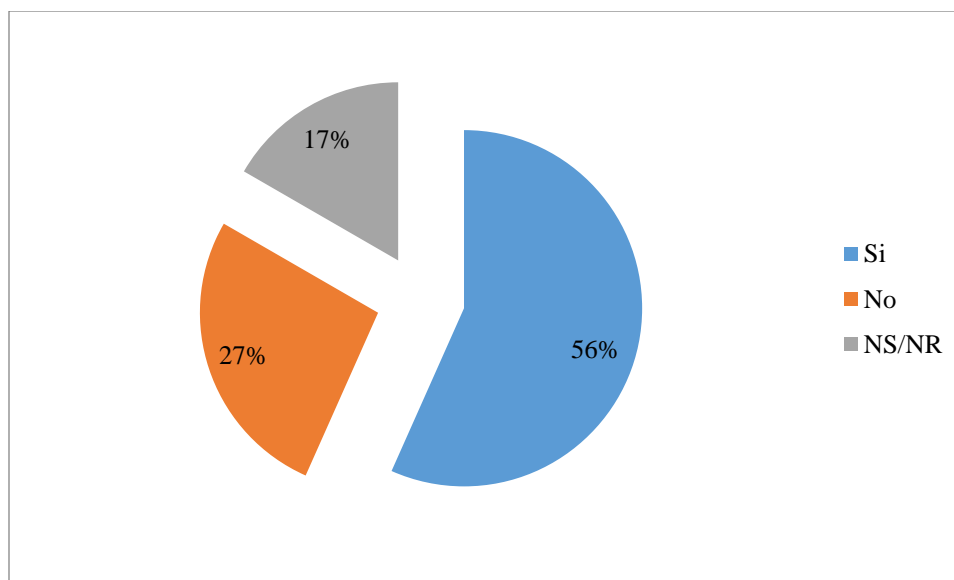
Gráfica 16. Inducción antes de iniciar sus labores en el cargo para el cual fue contratado
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Quienes ingresan a laborar por primera vez o son cambiados de cargo reciben inducción de sus compañeros o jefe inmediato, quienes llevan varios periodos vinculados a la alcaldía solo recibieron inducción cuando ingresaron por primera vez a laborar en esta Alcaldía.

Tabla 17. Capacitaciones para mejorar el desempeño profesional y laboral

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	56%
No	16	27%
NS/NR	10	17%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



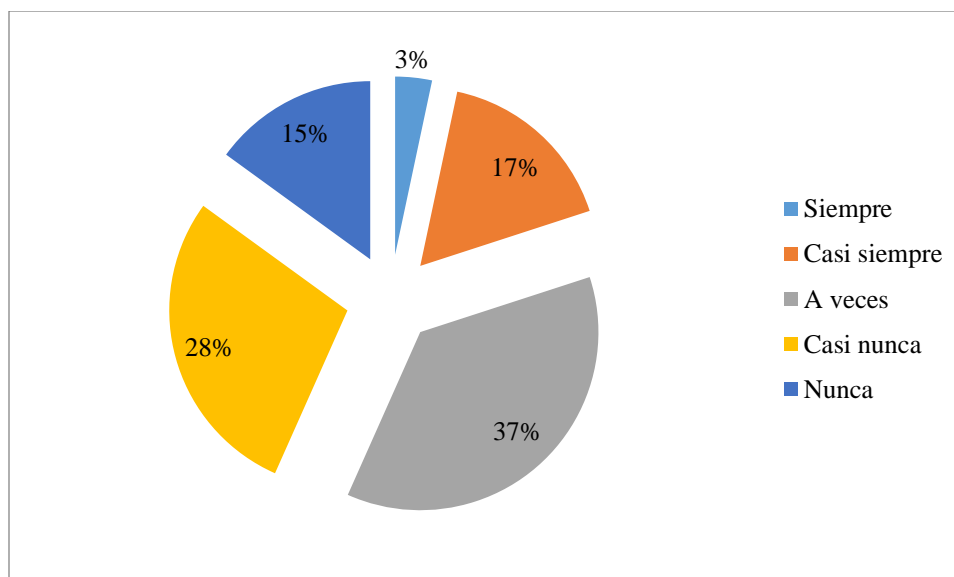
Gráfica 17. Capacitaciones para mejorar el desempeño profesional y laboral
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Las capacitaciones en la Alcaldía se dan con regular frecuencia, sobre todo vienen dirigidas por parte del gobierno departamental y/o nacional. Cada vez que estas se dan participan en su gran mayoría los jefes de dependencia quienes son los encargados de multiplicar la información con sus colaboradores de dependencia u oficina.

Tabla 18. Periodicidad de las capacitaciones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	3%
Casi siempre	10	17%
A veces	22	37%
Casi nunca	17	28%
Nunca	9	15%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



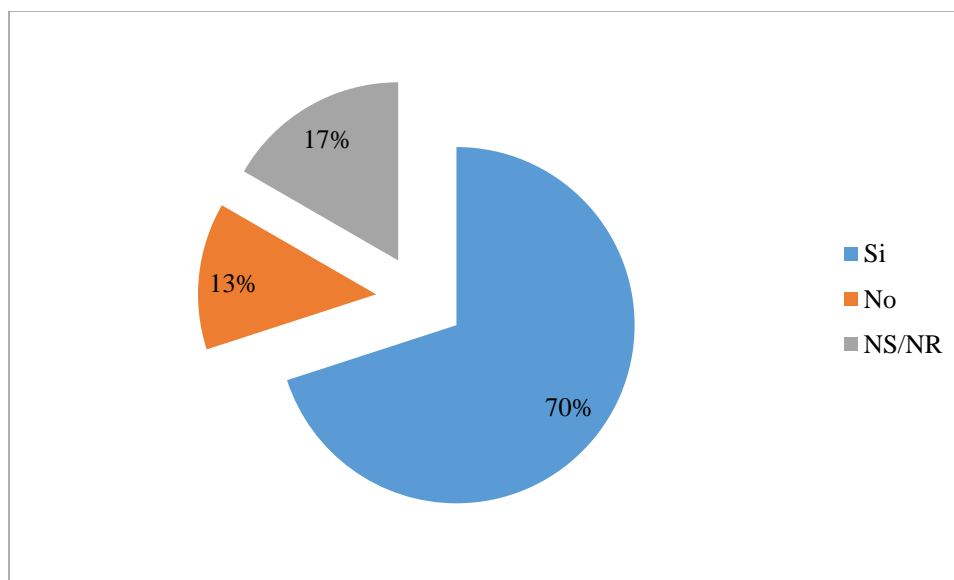
Gráfica 18. Periodicidad de las capacitaciones
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Las capacitaciones no están programadas, sino que surgen esporádicamente de acuerdo con los requerimientos de orden nacional y/o departamental, en las fechas dispuestas, dando participación principalmente a los jefes de dependencia o líderes de procesos.

Tabla 19. Evaluación de desempeño

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	70%
No	8	13%
NS/NR	10	17%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 19. Evaluación de desempeño

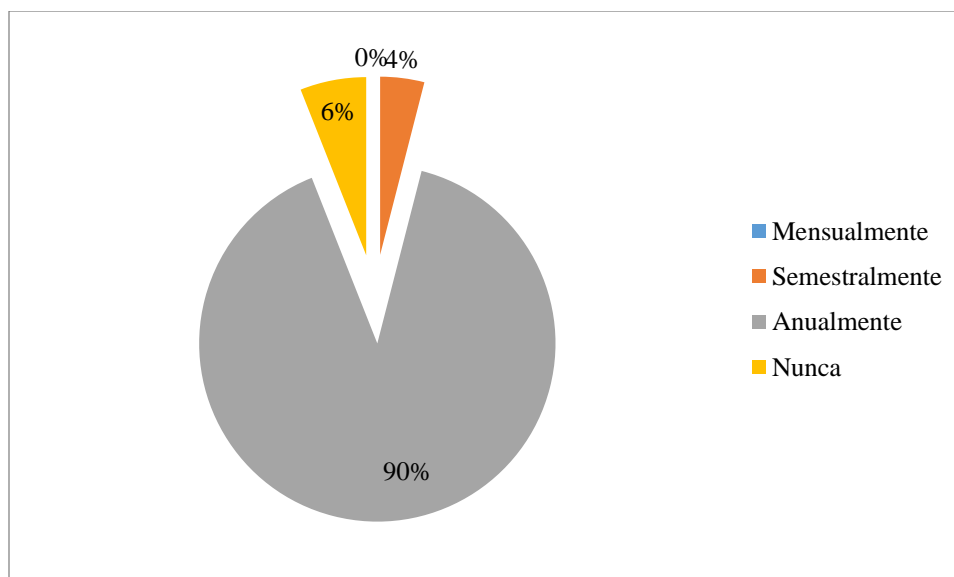
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

La evaluación de desempeño es un proceso que en los últimos años se ha convertido en una obligación dentro de la Alcaldía de San Calixto y se realiza anualmente. Esta es aplicada en un formato estandarizado e implementada por los jefes inmediatos.

Tabla 20. Frecuencia de la evaluación de desempeño

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	0	0%
Semestralmente	2	4%
Anualmente	45	90%
Nunca	3	6%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores



Gráfica 20. Frecuencia de la evaluación de desempeño

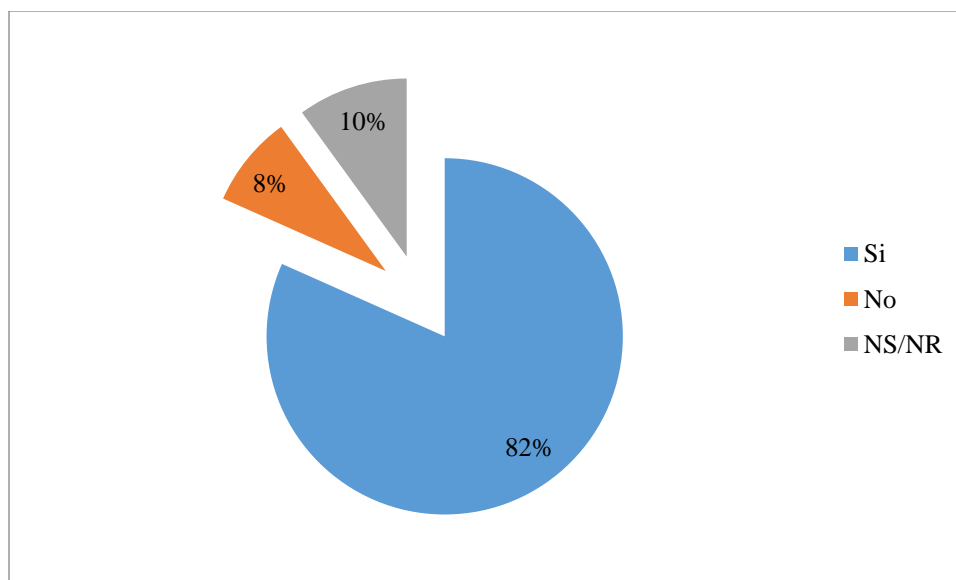
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

La evaluación de desempeño se realiza anualmente, posterior de la cual se realiza la retroalimentación de la misma afín de definir acciones de mejora.

Tabla 21. Satisfacción con el tratamiento que recibe por parte de sus jefes y compañeros de trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	82%
No	5	8%
NS/NR	6	10%
Total	60	100 %

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

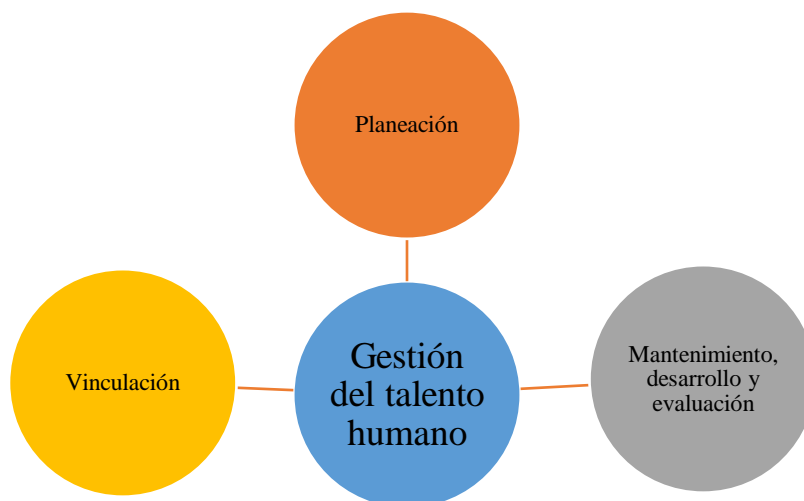


Gráfica 21. Satisfacción con el tratamiento que recibe por parte de sus jefes y compañeros de trabajo
Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores

El ambiente laboral existente al interior de la Alcaldía es ameno, se vive con armonía y se trabaja con mucho respeto, por lo que la tasa de satisfacción con el tratamiento recibido es alta.

4.2 Diagnóstico situacional de las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la alcaldía del municipio de San Calixto.

Para el desarrollo de la presente investigación y poder diagnosticar las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la alcaldía del municipio de San Calixto, Norte de Santander, se dividió el análisis en tres ejes fundamentales



Gráfica 22. Proceso de Gestión Humana

Planeación de la gestión del talento humano

La alcaldía municipal de San Calixto, a la fecha de realización del presente estudio cuenta con 60 colaboradores, de los cuales 23 son mujeres y 37 hombres, todos mayores de edad, aunque su mayor número este representado por personas jóvenes cuyas edades oscilan entre los 18 y 26 años.

El personal de la Alcaldía Municipal de este municipio se encuentra vinculado a través de diversas modalidades, entre las que predomina el contrato laboral superior a un año, seguido de aquellos cuya vinculación es mediante contrato laboral inferior a un año y por orden de prestación de servicios (OPS), es menor el número de colaboradores vinculados mediante carrera administrativa y un número mínimo de aprendices SENA.

Los colaboradores de la Alcaldía desconocen en muchas ocasiones si su trabajo aporta al éxito de la Alcaldía municipal de San Calixto, dado que ningún miembro de este ente así se los haya manifestado. Entre tanto algunos consideran que si son tenidos en cuenta siempre, principalmente los secretarios de gobierno, planeación, presupuesto y hacienda, puesto que están presentes con su trabajo en el cumplimiento de los objetivos misionales de la Alcaldía.

Los colaboradores de la Alcaldía se sienten motivados en su labor diaria y señalan que el compañerismo existente al interior de su puesto de trabajo y el ambiente laboral en que se desempeñan diariamente contribuyen con su motivación, aunque algunos manifiestan que las condiciones de orden público que se alteran con mucha frecuencia no les permite ejercer su labor en cumplimiento del deber ser, puesto que en muchas ocasiones deben limitarse a permanecer dentro de su sitio de trabajo sin lograr la vinculación con la comunidad para la ejecución de diversos proyectos dirigidos a esta.

La planta de personal con que cuenta a la fecha la alcaldía municipal es suficiente para llevar a cabo la labor encomendada, aunque en oficinas como planeación, sisen, más familias en acción, entre otras, la demanda es muy alta y el personal vinculado en ocasiones no es suficiente para atender a tantos usuarios, lo que hace que algunos pobladores tengan que salir descontentos al final de la jornada.

Los colaboradores de la alcaldía consideran que la política salarial es justa y coherente con el presupuesto del municipio, además señalan su conformidad con el pago que reciben, pues en el municipio son escasas las fuentes de empleo y ningún colaborador recibe menos del salario mínimo legal mensual vigente.

El alcalde municipal y sus más directos colaboradores, es decir, los jefes de despacho son conocedores de la importancia de que el talento humano que integra la alcaldía municipal es indispensable para el éxito de cualquier organización.

La alcaldía como ente gubernamental debe presentar su planeación periódicamente y son muchos los colaboradores que participan de ella y de las socializaciones respectivas que se realizan con todo el personal, aunque algunos por la naturaleza de sus cargos están cumplimiento con labores externas por lo que no se encuentran enterados de la planeación que se realiza a nivel general.

En la alcaldía no se cuenta con manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para cada cargo, quienes conocen están herramientas lo han hecho porque por sus medios han buscado información al respecto y porque sus jefes inmediatos se las han hecho conocer.

Vinculación de personal

En la alcaldía municipal se cumplen con procesos estandarizados de reclutamiento, selección y contratación como lo dispone la normatividad nacional, principalmente por ser un ente gubernamental que debe someterse a rendición de cuentas y auditorías permanentes. Generalmente el personal vinculado a la Alcaldía conoció de las vacantes existentes por su apoyo directo al candidato de turno, o porque personas cercanas a la entidad les hicieron saber de la existencia de vacantes, son pocos los anuncios que a través de la radio han circulado al respecto.

Son escasas las pruebas a las que son sometidos los colaboradores de la alcaldía antes de su ingreso, quienes han tenido que hacerlo, solo han participado de una entrevista y una prueba de conocimiento verbal, que en la mayoría de los casos las practica su jefe inmediato.

Son pocos los colaboradores que tienen estudios a nivel profesional y quienes los tienen poco se relacionan con el perfil del cargo que ocupan, pues prima el conocimiento en muchas ocasiones empírico y la experiencia en el desempeño de cargos similares.

El número de días para el proceso de selección es mínimo, sobre todo porque se tiene en cuenta la experiencia y la continuidad en las diferentes administraciones municipales.

Teniendo en cuenta que en las administraciones municipales muchas personas son vinculadas a las campañas de los candidatos de turno a la Alcaldía, de ante mano conocen los propósitos y planes y empiezan su vinculación con un puesto de trabajo específico, de la misma manera quienes son de carrera administrativa continúan en su cargos sin ninguna modificación.

La mayoría de los colaboradores de la Alcaldía de San Calixto tienen contrato a término indefinido, pues es usual que se cambie personal después de ciertos lapsos, por lo que el contrato no tiene una determinación específica, de la misma manera que algunos son contratados de acuerdo con la necesidad de ejecutar obras que surgen esporádicamente. Hay ocho personas vinculadas a término fijo y quienes están vinculados por orden de prestación de servicios por lo que no están sujetos a cumplir horario, salario, ni subordinación y dos (2) aprendices SENA.

Es un compromiso indispensable para mantenerse vinculado con la alcaldía laboralmente que se cuente con la afiliación respectiva a salud, pensión, ARL y caja de compensación (aquellos que devenguen hasta dos salarios mínimos mensuales legales vigentes), en su mayoría

los pagos su vinculación a estas entidades son realizadas por la alcaldía con los correspondientes descuentos al personal. No obstante quienes están vinculados por obra o labor, por OPS o por contrato de aprendizaje, deben demostrar su afiliación y pago.

Mantenimiento, desarrollo de personal y evaluación de desempeño

Quienes ingresan a laborar por primera vez o son cambiados de cargo reciben inducción de sus compañeros o jefe inmediato, quienes llevan varios periodos vinculados a la alcaldía solo recibieron inducción cuando ingresaron por primera vez a laborar en esta Alcaldía.

Las capacitaciones en la Alcaldía se dan con regular frecuencia, sobre todo vienen dirigidas por parte del gobierno departamental y/o nacional. Cada vez que estas se dan participan en su gran mayoría los jefes de dependencia quienes son los encargados de multiplicar la información con sus colaboradores de dependencia u oficina.

Las capacitaciones no están programadas, sino que surgen esporádicamente de acuerdo con los requerimientos de orden nacional y/o departamental, en las fechas dispuestas, dando participación principalmente a los jefes de dependencia o líderes de procesos.

La evaluación de desempeño es un proceso que en los últimos años se ha convertido en una obligación dentro de la Alcaldía de San Calixto y se realiza anualmente. Esta es aplicada en un formato estandarizado e implementada por los jefes inmediatos.

La evaluación de desempeño se realiza anualmente, posterior de la cual se realiza la retroalimentación de la misma afín de definir acciones de mejora.

El ambiente laboral existente al interior de la Alcaldía es ameno, se vive con armonía y se trabaja con mucho respeto, por lo que la tasa de satisfacción con el tratamiento recibido es alta.

4.3 Identificar las principales acciones de reclutamiento, selección y vinculación de personal utilizadas en la alcaldía de San Calixto

La Alcaldía municipal de San Calixto, Norte de Santander, cuenta con la dependencia respectiva encargada del talento humano, bajo cuya responsabilidad esta la gestión que por orden legal se debe cumplir en aras de garantizar un ambiente laboral óptimo para alcanzar un normal desempeño y el logro de los objetivos organizacionales.

La gestión del talento humano en la Alcaldía Municipal, cobra vigencia hoy, a la luz de nuevas herramientas de gerencia y gestión pública emanadas del proceso de transformación del estado colombiano, en la búsqueda permanente de la eficacia, eficiencia y efectividad del Estado.

Una de esas herramientas es la implementación del MECI 1000:2005, obligatoria de acuerdo a la ley 87 de 1993 y el decreto 1599 del 20 de mayo de 2005, el cual proporciona una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación. Que dentro de la estructura del Control de la Estrategia, en el Componente Ambiente de Control, se referencia el elemento Desarrollo del Talento Humano, el cual define el compromiso, políticas y prácticas de la entidad con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público.

Esta Política de Gestión y Desarrollo del Talento Humano estará orientada a dotar a la Administración de servidores íntegros, competentes, abiertos al cambio y comprometidos con el cumplimiento de los principios de la función administrativa, mediante la definición de estrategias

y parámetros que garanticen que el ingreso, la permanencia y el ascenso de sus funcionarios estén fundamentados en el mérito, la capacitación, el desarrollo de competencias y la ética, indispensables para hacer realidad la competitividad del Municipio.

Todo cargo dentro de la Administración Municipal tiene un diseño específico, de acuerdo al sistema de nomenclatura y clasificación de funciones, competencias y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales, establecidos mediante la ley 909 de 2004 y el decreto 785 de 2005.

- El análisis de la creación de un cargo lo realizan conjuntamente el Secretario de Despacho y los responsables del proceso Gestión del Talento Humano, acorde con los planes, programas y la normatividad que lo establezca. Para el cubrimiento de toda vacante transitoria o definitiva se tiene en cuenta lo establecido en los artículos 5° y 6° de la ley 909 de 2004, y el decreto 1227 de 2005, artículos 1°, 2°, 3° y 4°, empleos de carácter temporal; artículo 7°, vinculación a los empleos de carrera. Convocando en primera estancia el personal interno de la administración de acuerdo con las siguientes condiciones:

- Mínimo 3 servidores que reúnan los requisitos para el ejercicio del empleo
- Que la última calificación de servicios sea sobresaliente o sea igual o superior al 80.0% de la escala
- Que no le haya sido impuesta sanción disciplinaria en el año anterior a la fecha de la respectiva convocatoria
- haber desempeñado por un tiempo no inferior a un año como empleado de carrera el cargo del cual sea titular.

En caso de no cumplirse la política anterior, se realizará convocatoria abierta (externa), de acuerdo al proceso de selección o concurso establecido en el artículo 11 del decreto 1227 de 2005 y el artículo 27 de la ley 909 de 2004.

Podrán participar todas las personas que demuestren poseer los requisitos del empleo. Los empleados de carrera que participen, deberán acreditar que no se les ha sido impuesta sanción disciplinaria en el año inmediatamente anterior.

Todo proceso de vinculación (contrato de prestación de servicio, provisionalidad, libre nombramiento o trabajador oficial) debe tramitarse con los responsables del proceso Gestión del Talento Humano. Sólo iniciarán labores las personas que cumplan con el lleno de los requisitos legales. Todo aspirante debe cumplir con una prueba de conocimiento y una entrevista.

En la Alcaldía del municipio de San Calixto se cumplen estos procesos pese a que existen personas que por su vinculación con el candidato de turno a la Alcaldía ya tiene su puesto asegurado, sin embargo participan de la entrevista y la prueba de conocimiento.

Se realizará evaluación de período de prueba de su desempeño laboral (competencias) Siempre se realizará entrevista de desvinculación por parte del personal responsable del proceso Gestión del Talento Humano. La administración de Talento Humano ejecutará programas de desvinculación especialmente para el personal próximo a jubilarse.

Políticas de inducción

Toda persona que ingrese a laborar a la Administración Municipal, debe pasar por el proceso de inducción. La inducción se realiza en los quince días posteriores a la vinculación.

Política de reinducción

El programa de reinducción se impartirá a todos los funcionarios por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualización acerca de los cambios realizados.

Política de entrenamiento

Toda posesión que se realice sea por ingreso, traslado, licencias, préstamos o cambios debe tener el proceso de entrenamiento.

La persona no asumirá la responsabilidad de su cargo mientras no le hayan realizado el correspondiente entrenamiento.

El proceso de entrenamiento es responsabilidad del Secretario de Despacho de cada Secretaria.

Política de Capacitación

Toda solicitud de capacitación debe estar avalada por el jefe inmediato para ser estudiada por el Comité de Capacitación y debe estar identificada en el Plan Anual de Capacitación, para la verificación de la necesidad, el requerimiento del área de trabajo y la aprobación respectiva en el presupuesto.

Se dará aprobación a la capacitación una vez se haya analizado y cumpla con los mínimos requisitos, tales como: Estar en inscrito en carrera administrativa, haber superado el periodo de prueba, tener una calificación sobresaliente igual o superior al 80% de los puntos en la calificación definitiva.

Se aceptará la no asistencia a las diferentes capacitaciones del personal inscrito sólo por motivos de incapacidad, licencia de maternidad, vacaciones o fuerza mayor y deberá quedar constancia escrita.

Toda actividad realizada deberá tener control de asistencia y evaluación de seguimiento. La información que se encuentre en la evaluación del desempeño servirá de insumo para determinar las necesidades de capacitación que tengan los funcionarios.

El funcionario de carrera administrativa que reciba patrocinio para realizar estudios formales de pregrado y-o postgrado, deberá firmar la cláusula de compromiso donde se compromete que una vez concluido los estudios (postgrado, especialización o diplomado) no podrá retirarse de la entidad por razones voluntarias, hasta por un término de un (1) año siguiente a la terminación del estudio y deberá poner en práctica sus conocimientos adquiridos a favor de la administración, en caso que el funcionario se retire al termino de los estudios deberá reintegrar el 100 % del costo total del 60% de los semestres que a cursados, al rubro presupuestal de capacitación.

4.4 Determinar las variables utilizadas en la evaluación del desempeño y la periodicidad de su aplicación

El personal evaluador, debe estar capacitado en evaluación del desempeño para que permita una buena retroalimentación al interior de la organización y sus empleados.

Los compromisos se concertar de acuerdo a los planes de acción de cada dependencia, al plan de desarrollo de administración y a las responsabilidades y competencias de cada funcionario.

El líder del proceso Gestión del Talento Humano vela porque cada vez que se inicie un nuevo período de calificación de servicios se realice todo el proceso de evaluación del desempeño.

Cuando se concierte, modifique, se realice seguimiento en la mitad del período o se evalúe, se deben firmar los respectivos formularios señalando la fecha de estos actos. Los compromisos pueden ser ajustados respecto a la descripción, al peso porcentual o a las limitaciones humanas, técnicas o administrativas que impidan el alcance de lo esperado.

El seguimiento es cualitativo, y es de vital importancia para la retroalimentación y la comunicación entre el evaluador y el evaluado.

Mediante la evaluación final se señalarán los aspectos de mejoramiento y desarrollo los cuales se pueden utilizar como soporte para la concertación de objetivos del período inmediatamente siguiente.

La calificación de servicios para un período en el cual se hayan efectuado evaluaciones parciales, aunque se refiera a empleos de diferente nivel, será igual al promedio ponderado de los puntajes de las evaluaciones. $[Pp=(Pdxn)/N]$; en donde Pp es Promedio ponderado; Pd es la calificación asignada en la evaluación parcial; n es el número de meses o días objeto de la evaluación parcial y N es el período total evaluado en meses o días.

La calificación de servicios será indelegable y su responsabilidad estará a cargo del Secretario de Despacho o de quien tenga personal a cargo, se aplica anualmente o de manera extraordinaria si se requiere, teniendo en cuenta las siguientes variables, dispuestas en el formato de la CNSC (Comisión Nacional del Servicio Civil):

COMPROMISOS LABORALES

Cumplimiento de metas y compromisos

COMPROMISOS COMPORTAMENTALES

Manejo de información

- Maneja con responsabilidad las informaciones personales e institucionales de que dispone.
- Evade temas que indagan sobre información confidencial.
- Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.
- Organiza y custodia de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.
- No hace pública la información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.
- Transmite información oportuna y objetiva.

Relaciones interpersonales

- Escucha con interés y capta las necesidades de los demás.
- Transmite la información de forma fidedigna evitando situaciones que puedan generar deterioro en el ambiente laboral.
- Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, utilizando un lenguaje claro para los destinatarios, especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales.

Colaboración

- Articula sus actuaciones con las de los demás.
- Cumple los compromisos adquiridos.
- Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

4.5 Analizar las prácticas de mantenimiento y desarrollo de personal y la motivación que estas generan en el talento humano vinculado a la alcaldía de San Calixto.

La administración Municipal aplicará en forma equitativa una política de reconocimiento a sus empleados, soportado en el desempeño de sus actividades, así:

- Ofrecer a los empleados mayores condiciones para acceder a los préstamos para vivienda, servicios de salud, recreación y cultura.

- El responsable del proceso Gestión del Talento Humano, será el encargado de liderar y clasificar los diferentes incentivos como ascensos, capacitaciones, apoyo financiero para estudio y bonificaciones, que se otorguen a los funcionarios de la administración.

- La Alcaldía, como encargada de garantizar la vigencia del principio de meritocracia, actuará conforme con los principios de objetividad, independencia e imparcialidad en la comisión de todas sus funciones. Por último, la Alcaldía velará porque todos sus servidores públicos conozcan el contenido del Código de Buen Gobierno, la Carta de Valores ó Código de Ética, el Sistema de Control Interno y sean capacitados en el mismo de la siguiente manera: siempre en los procesos de inducción y reinducción que realice la Administración Municipal, además, mediante la realización de talleres programados durante el año.

El Municipio realiza sus mejores esfuerzos para que el ciclo laboral de sus funcionarios (vinculación, permanencia y retiro) se cumpla de manera completa, prestando especial atención a la preparación oportuna de los servidores para su retiro, toda vez que al respecto se observan preocupantes deficiencias, en circunstancias que, como las actuales, las reestructuraciones organizacionales han llegado a ser medidas necesarias frecuentes de cara a los propósitos de redimensionamiento y ajuste del Estado.

Se debe propender, por tanto, para tener la asesoría de entidades que tengan experiencia al respecto como el Ministerio de la Protección Social y el SENA, para planear, ejecutar y evaluar programas destinados a dar asistencia técnica oportuna a los servidores para su desvinculación, de manera que esta, cualquiera sea el motivo, sea lo menos traumática para ellos y para los que permanezcan en la entidad, con miras a favorecer el buen clima laboral.

Estos programas deben estar orientados a preparar y aplicar el cambio que significa una desvinculación, en especial a que los servidores:

- Obtengan el apoyo emocional necesario para enfrentar el cambio
- Eliminen o disminuyan los prejuicios y temores que por lo general se presentan ante la perspectiva de la desvinculación, obstaculizadores ellos del abordaje de las nuevas realidades laborales
- Obtengan un conocimiento objetivo de sus capacidades, habilidades, intereses, competencias, de manera que puedan tener un conocimiento más amplio de sus posibilidades ocupacionales personales.
- Reciban orientación ocupacional que les facilite tomar la decisión más adecuada, en relación con nuevas posibles vinculaciones o con un trabajo independiente;

La Administración Municipal incorpora estrategias adecuadas (cartas de presentación, hojas de vida de impacto, etc.) para abordajes efectivos de nuevas realidades laborales Recibir y aplicar refuerzos apropiados para sus áreas débiles Conocer formas creativas de utilización del tiempo libre.

La Administración Municipal con miras a evitar rumores que puedan afectar negativamente el clima laboral, debe tener especial cuidado en ofrecer información institucional

sencilla, objetiva, transparente y oportuna que les permita a los funcionarios tener un conocimiento exacto del estado en que se encuentren los procesos que pueden tener como consecuencia su desvinculación.

Conclusiones

Se realizó un diagnóstico situacional de las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la alcaldía del municipio de San Calixto, donde se determinó, que estas están reguladas por las disposiciones legales especialmente por la implementación del MECI 1000:2005, cuya función está a cargo de la dependencia encargada del talento humano con el apoyo de los diferentes líderes de proceso y/o secretarios de despacho.

Las principales acciones de reclutamiento, selección y vinculación de personal utilizadas en la alcaldía de San Calixto están amparadas en la legislación nacional, aunque la percepción de algunos colaboradores es de que el reclutamiento esta dado desde la campaña a la alcaldía del mandatario de turno, no obstante, existen las evidencias del personal nombrado en carrera administrativa. Además de los formatos de entrevista y prueba de conocimiento presentada por el personal vinculado a la administración municipal. Entre tanto, la vinculación de personal incluye la inducción, re-inducción (para el personal que continua vinculado desde administraciones anteriores), entrenamiento y capacitación (acorde con la programación de entes departamentales y/o nacionales).

Se determinaron las variables utilizadas en la evaluación del desempeño y la periodicidad de su aplicación, establecidas en el tercer objetivo, se estableció que se realiza anualmente y de manera extraordinaria según sea el caso, a través de los formatos dispuestos para tal caso por la CNSC, en la que se incluyen variables laborales (cumplimiento de metas y compromisos) y variables comportamentales (manejo de información, relaciones interpersonales y colaboración).

Las prácticas de mantenimiento y desarrollo de personal y la motivación que estas generan en el talento humano vinculado a la alcaldía de San Calixto, que se establecen en el cuarto objetivo, se analizó que se tiene una política salarial el cual se constituye en un factor motivador para los colaboradores de la alcaldía, además del apoyo a las capacitaciones externas solicitadas, lo mismo que el ambiente laboral que a diario se comparte al interior de la Administración Municipal.

Recomendaciones

La alcaldía municipal de San Calixto debe socializar a todo su personal, el sistema de gestión del talento humano que tiene establecido, para que se conozcan los procesos de reclutamiento, selección, vinculación, mantenimiento, desarrollo y evaluación del personal.

La evaluación del desempeño debe continuar realizándose, mínimo una vez al año, en los formatos dispuestos para tal caso por la CNSC, en la que se incluyen variables laborales (cumplimiento de metas y compromisos) y variables comportamentales (manejo de información, relaciones interpersonales y colaboración). Este documento debe ser una herramienta administrativa para la toma de decisiones, en lo referente a las necesidades de capacitación, ascensos o despidos.

Mantener una política salarial sana, que permita mantener motivado al personal, lo cual será fundamental para el aumento de la productividad.

Referencias

- Alles, M. L. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2014). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Molina Olivera, W. D. (11 de febrero de 2015). *Historia del Talento Humano*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de <https://prezi.com/ynbxvndnlanf/historia-del-talento-humano/>
- Orozco Correa, Y. (s/f). *Historia del Talento Humano en Colombia*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de <file:///C:/Users/UFPSO/Downloads/HISTORIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- Pereda M., S. (s.f.). *Gestión de RRHH por competencias*. España: s.e.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Repositorio UDEM*. Recuperado el 03 de octubre de 2016, de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Spencer, s. (2009). *gestión por competencias*.
- Werther, W. (2010). *Administración de personal*. México: McGraw Hill.

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la alcaldía de San Calixto, Norte de Santander

Objetivo: Caracterizar las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la alcaldía del municipio de San Calixto, Norte de Santander.

Género: M _____ F _____

Edad: _____

Indique con una (X) el tipo de contratación que tiene con la alcaldía:

Contrato laboral inferior a un año _____

Contrato laboral superior a un año _____

Contrato por OPS _____

Personal de carrera administrativa _____

Otro _____ ¿Cuál?

¿Planeación de la gestión del talento humano?

1. ¿Usted siente que en su lugar de trabajo es tratado como un ser importante que contribuye al éxito de la alcaldía?

Siempre _____ casi siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

2. ¿La alcaldía promueve que usted se sienta motivado para realizar sus labores diarias?

Siempre _____ casi siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

3. ¿Considera usted que la alcaldía cuenta con el personal suficiente para satisfacer las necesidades de la misma?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

4. ¿Según su punto de vista ¿la política salarial de la alcaldía se ajusta al mercado laboral?

Sí _____ No _____

Por qué? _____

5. ¿Considera usted que la alcaldía considera el talento humano como un activo fundamental para el éxito organizacional?

Siempre _____ casi siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

6. ¿Conoce usted la planeación estratégica de la alcaldía (metas, misión, visión, objetivos)?

Sí _____ No _____

7. ¿Cuenta la alcaldía con manuales de responsabilidades y requisitos diseñados para su cargo?

Sí _____ No _____

Vinculación de personal

8. ¿Existen procesos estandarizados de reclutamiento, selección y contratación en la que participe todo individuo que va a ser vinculado?

Sí ____ No ____

9. ¿Por qué medio se enteró de la vacante del cargo?

Periódico ____ página web ____ radio ____ TV ____

Otro ____ Cual? _____

10. ¿A cuántas pruebas fue sometido antes de quedar seleccionado?

0 ____

1 a 2 ____

3 a 4 ____

Más de 4 ____

¿Cual (es)? _____

11. ¿Usted fue seleccionado para un cargo que se ajusta a su perfil profesional?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

12. ¿Cuántos días duro su proceso de selección?

Días ____

Una semana ____

Un mes ____

13. ¿Considera usted que prevalecen las personas recomendadas frente a los requerimientos y ajustes claros de las vacantes?

Siempre ____ casi siempre ____ A veces ____ Casi nunca ____ Nunca ____

14. ¿Qué tipo de contrato tiene usted?

A termino fijo ____

Término indefinido ____

Por obra o labor ____

Otro ____ Cual? _____

15. ¿Se encuentra afiliado a seguridad social (salud, ARL, Pensión, caja de compensación)?

Si, por cuenta propia ____

Si, por cuenta de la alcaldía ____

No se encuentra afiliado _____

Mantenimiento, desarrollo de personal y evaluación de desempeño

16. ¿Recibió usted inducción antes de iniciar sus labores en el cargo para el cual fue contratado?

Sí _____ No _____

17. ¿Recibe capacitaciones para mejorar su desempeño profesional y laboral?

Sí _____ No _____

18. Cada cuanto recibe capacitación?

Siempre _____ casi siempre _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

19. ¿Es evaluado usted en su cargo?

Sí _____ No _____

20. ¿Cada cuánto participa de la evaluación de desempeño?

Mensualmente _____ semestralmente _____ Anualmente _____

Nunca _____

21. ¿Se siente usted satisfecho con el tratamiento que recibe por parte de sus jefes y compañeros de trabajo?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____